

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

THÈSE PRÉSENTÉE À  
LA FACULTÉ DES LETTRES ET SCIENCES HUMAINES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DU DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE (D. Ps.)

PAR  
NESRINE AHMED YAHIA

PROMOUVOIR LE LEADERSHIP HABILITANT DU SUPÉRIEUR POUR  
CONTRER LES MÉFAITS DU STRESS AU TRAVAIL ET OPTIMISER  
L'INNOVATION ET LA PERFORMANCE

SEPTEMBRE 2019

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE (D. Ps.)

PROGRAMME OFFERT PAR L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

PROMOUVOIR LE LEADERSHIP HABILITANT DU SUPÉRIEUR POUR  
CONTRER LES MÉFAITS DU STRESS AU TRAVAIL ET OPTIMISER  
L'INNOVATION ET LA PERFORMANCE

PAR  
NESRINE AHMED YAHIA

François Courcy, codirecteur de recherche

Université de Sherbrooke

Francesco Montani, codirecteur de recherche

International University of Monaco

Martin Lauzier, évaluateur interne

Université du Québec en Outaouais

Jean-Sébastien Boudrias, évaluateur externe

Université de Montréal

Ce document est rédigé sous la forme d'articles scientifiques, tel qu'il est stipulé dans les règles institutionnelles pour les mémoires et thèses par articles de l'Université de Sherbrooke et dans le règlement facultaire des études de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles de la Faculté des lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke. Les articles ont été rédigés selon les normes éditoriales des revues pour lesquelles ils ont été soumis. Le lecteur est invité à consulter l'appendice A pour obtenir de plus amples informations sur la contribution des auteurs, le statut de publication ainsi que les normes éditoriales des articles.

## Sommaire

Plongées dans un environnement économique en constante évolution où la compétition est de plus en plus forte, les organisations se voient contraintes de se transformer et de développer de nouvelles stratégies d'affaires en vue de s'adapter aux exigences du marché. Pour maintenir leur performance et demeurer compétitives, les entreprises misent sur le potentiel de créativité et d'innovation des travailleurs. Cela dit, ces pressions économiques poussant les organisations à se différencier par l'innovation et à performer en permanence peuvent entraîner différentes conséquences sur les travailleurs, à commencer par une exposition plus importante aux stressseurs. Pour composer efficacement avec le contexte actuel, différentes approches de leadership ont été préconisées. Cette thèse s'intéresse particulièrement au leadership habilitant et vise à démontrer ses bienfaits sur la performance au travail, les comportements d'innovation et l'atténuation des méfaits du stress. Le premier article, de nature empirique, est principalement destiné à la communauté scientifique. Il vise à enrichir les connaissances théoriques en validant un modèle intégrant à la fois des stressseurs *challenge-menace*, des mécanismes psychologiques et des ressources contextuelles pour saisir leurs effets sur le comportement d'innovation des travailleurs. Plus précisément, l'objectif est de tester un modèle où l'habilitation psychologique joue un rôle médiateur dans la relation stressseurs-comportement d'innovation, alors que le style de leadership habilitant représente un modérateur entre les stressseurs et l'habilitation psychologique. Pour vérifier les hypothèses de ce modèle, des analyses de régressions multiples ont été réalisées à l'aide d'un échantillon de 147 professionnels exerçant dans différents secteurs animés par

l'innovation. Quant au second article, il est davantage axé sur la pratique et s'adresse tout particulièrement aux professionnels en psychologie du travail et aux gestionnaires. Tout en proposant des pistes d'intervention pratiques, cet article vise à décortiquer les bénéfices du leadership habilitant sur les travailleurs et sur l'organisation et à expliquer les leviers contextuels (p. ex., contexte culturel, ancienneté organisationnelle) favorisant l'émergence et l'optimisation des bienfaits du leadership habilitant. En somme, cette thèse amène des contributions significatives à différents niveaux. D'une part, elle apporte des appuis empiriques permettant d'enrichir les connaissances actuelles sur le lien stressseurs-comportement d'innovation à travers l'habilitation psychologique; d'autre part, les résultats valident le rôle protecteur du leadership habilitant qui préserve les employés des méfaits du stress. De plus, cette thèse démystifie les principaux bienfaits du leadership habilitant et les leviers contextuels favorisant ses retombées positives. Finalement, des pistes d'intervention pratiques sont mises de l'avant pour soutenir les leaders et les professionnels à faire émerger les bienfaits du leadership habilitant et faire une différence au sein de l'organisation.

**Mots-clés :** stressseurs, leadership habilitant, habilitation psychologique, comportements d'innovation, performance au travail

## Table des matières

Sommaire .....	iv
Remerciements .....	viii
Introduction .....	1
Comportements d'innovation.....	3
Environnement de travail et exposition aux stressors .....	3
Le leadership : un facteur contextuel clé de la performance .....	7
Le leadership habilitant : un style de gestion favorable au contexte actuel .....	9
Structure de la thèse et objectifs poursuivis .....	10
Chapitre I. Le rôle des stressors sur le comportement d'innovation : quand le leadership habilitant du supérieur protège le potentiel d'innovation des travailleurs .....	13
Résumé.....	14
Abstract .....	16
Introduction .....	17
Théorie et hypothèses .....	19
Stressors et comportement d'innovation .....	19
Rôle médiateur de l'habilitation psychologique .....	21
Rôle modérateur du leadership habilitant .....	24
Méthode .....	27
Participants et procédure .....	27
Outils de mesures .....	28
Résultats .....	31
Analyse factorielle confirmatoire.....	31
Statistiques descriptives et corrélations .....	33
Vérification des hypothèses .....	35
Discussion .....	41
Implications théoriques .....	42
Limites et pistes de recherche .....	44
Implications pratiques .....	45
Références .....	47

Chapitre de transition .....	52
Chapitre II. Leadership habilitant : promouvoir et optimiser les pratiques habilitantes du supérieur immédiat .....	55
Résumé.....	56
Introduction .....	57
Apports du leadership habilitant .....	58
Performance au travail .....	59
Comportement d'innovation au travail .....	61
Stresseurs au travail .....	63
Leviers contextuels du leadership habilitant.....	66
Contexte culturel .....	66
Ancienneté organisationnelle (expérience professionnelle) .....	68
Conclusion .....	70
Références .....	71
Conclusion .....	76
Contributions scientifiques .....	77
Implications pratiques .....	79
Recherches futures .....	81
Conclusion .....	85
Références .....	87
Appendice A. Contribution des auteurs, statut de publication et normes éditoriales des articles .....	95
Appendice B. Certificat éthique.....	108
Appendice C. Textes d'invitation, de rappel et de remerciements .....	110
Appendice D. Formulaire de consentement .....	118
Appendice E. Questionnaire.....	123

## Remerciements

*Einmal ist keinmal.  
Une fois ne compte pas. Une fois, c'est jamais.*

– Milan Kundera

Ces quelques lignes sont pour moi une opportunité unique pour exprimer, non pas le rationnel de cette thèse, mais plutôt la sensibilité qui s'y cache. La consécration de cinq années marquées par des moments d'inspiration et de doute, de travail acharné et de procrastination, de rencontres magiques et de séparations, de santé et de maladie, de succès et de déceptions mais, surtout, d'incalculables moments de légèreté et de lourdeur. Une danse harmonieuse où la dualité a eu raison de l'inexpérience, où dans cet espace-temps je m'élevais humainement et professionnellement, rendant ces cinq années parfaites à leur façon.

Ces années ne reviendront pas, car *Einmal ist keinmal*, une fois ne compte pas, une fois, c'est jamais. Par contre, je sais pertinemment que ces cinq années se transposeront sur les prochaines esquisses de la vie et les rendront toutes plus belles et plus accomplies. *Einmal ist keinmal*, une fois ne compte pas, une fois, c'est jamais, mais si « l'éternel retour » dont parlait Nietzsche s'avère une réalité, alors j'embrasserai ces années toutes les fois qu'elles réapparaîtront.

Dans cette loupe d'éternel retour, une infinité de fois ne suffirait pas à remercier mes parents. C'est précisément vous, ma source de dépassement ultime. Vous qui avez



fait preuve de tant de bravoure en laissant votre carrière, vos proches, vos amis et vos souvenirs derrière pour que vos enfants se propulsent vers l'avant. Dalila, Salah, votre leçon de courage, votre soutien indéfectible, votre présence rassurante, votre bienveillance et votre amour inconditionnel ont fait de mes rêves et de mes ambitions une réalité. À vous je serai éternellement reconnaissante et par vous je serai éternellement meilleure.

Peu de mots sauront exprimer la gratitude immense que je ressens envers mes codirecteurs, sans qui cet accomplissement ne serait que songe. François Courcy, merci d'avoir généreusement partagé ton expérience de chercheur en psychologie du travail. Ta rigueur de scientifique chevronné, tes judicieux conseils, ta patience et ton soutien continu ont fortement contribué à concrétiser cet exercice exigeant. Francesco Montani, merci d'avoir partagé ta passion pour la psychologie du travail où la recherche empirique et l'intervention pratique représentent un tout indissociable que tu as généreusement su me transmettre. Malgré la distance, tu as également su te montrer disponible et toujours prêt à m'aider et à me conseiller. Sans oublier ton habileté exceptionnelle à manier le décalage horaire. D'ailleurs, je me rappellerai toutes les fois où j'envoyais la thèse en fin de soirée, convaincue d'avoir au moins une journée de répit et, au petit matin, être très étonnée de voir ton courriel avec les corrections à apporter.

Un merci tout particulier aux professeurs et aux superviseurs de stages et d'internats. À votre façon, vous avez su me guider, me challenger et me faire grandir. Bien

que parfois ce fut à la dure, je demeure convaincue que l'essentiel fut l'apprentissage que j'en ai tiré.

Je tiens également à remercier ces dizaines et dizaines de participants qui ont généreusement offert leur temps pour répondre non pas à un, mais à deux questionnaires. Que ce soit pour contribuer à l'avancement de la recherche, pour vaincre l'ennui, ou simplement pour fuir votre gestionnaire, vous avez joué un rôle clé dans l'élaboration de cette thèse. Je comprends aussi que dans la spirale de « l'éternel retour » imaginé par Nietzsche, c'est un moment que vous ne souhaitez peut-être pas voir apparaître un nombre infini de fois, car deux fois, c'est déjà beaucoup.

Un affectueux merci à mon petit frère qui n'a jamais manqué de me faire part ouvertement de son admiration face à mes accomplissements scolaires et professionnels.

Un affectueux merci à ma grande sœur qui n'a jamais cessé d'admirer secrètement mes accomplissements scolaires et professionnels, sans toutefois m'en faire part ouvertement.

Un chaleureux merci à mes amis de toujours et à ceux rencontrés au long de ce parcours. Je tiens à vous dire que vous m'avez tant inspirée, comprise et propulsée toujours plus haut, toujours plus loin. À votre façon, vous avez cru en moi et dans mes moments de doute, vous m'avez infusé la confiance nécessaire pour que je poursuive

brillamment mon chemin. Imene, Nadine, Anne-Sophie, Marie-France, Elhadi, Edgard, Valérie, David, je vous dis merci et à très vite!

Pour la fin, voici le meilleur, le gâteau sur la cerise, le vase qui a fait déborder tant de gouttes, pour tous ces moments où je souhaiterais que le ciel nous tombe dessus pour nous annoncer que Dieu n'est pas mort et que l'éternité est bel et bien une réalité. Que ce soit à Montréal, Sherbrooke, Magog, Québec, Joliette, Montpellier, Bruxelles, Cancún, je remercie du plus profond de mon cœur cette cohorte glorieusement baptisée *Péripéties du psy en devenir*. Cette cohorte qui a tant fait preuve de solidarité et d'entraide pour soutenir chacune de nos ambitions. Sans oublier sa principale vocation : ne jamais manquer une occasion de célébrer nos grandes et nos petites victoires, nos heureux moments de vie, nos bonnes et moins bonnes journées, ou simplement pour se retrouver, discuter, rire et évacuer nos frustrations personnelles, professionnelles et universitaires. Je veux revivre tous ces instants magiques où celles qui ne buvaient jamais de Coke ont découvert le *Rum&Coke*, où celles qui ne dansaient jamais se sont fait des bleus à force de faire le ver de terre sur le *stage*, où celles qui ne connaissaient pas Jules César l'ont détrôné toutes les fois où on est venus, on a vu et on est partis! Merci à cette amitié inattendue qui a représenté l'ultime brin de folie à ce parcours exigeant.

Merci à *Einmal ist keinmal*, mon ultime inspiration pour vivre intensément ces cinq années et celles à venir!

Pour terminer, je ne remercie surtout pas toutes ces personnes qui ont créé ces stress inutiles en me disant : « Quoi, tu n'as pas encore terminé ta thèse? Pourtant, ça fait des années que tu travailles dessus! » À vous je réponds : « Lâchez pas! Plus que quelque 27 000 mots à lire et vous comprendrez!

## **Introduction**

L'ère actuelle est conditionnée par un développement accéléré de la science et de la technologie admis aujourd'hui par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) comme les deux facteurs dominants de la production, prévalant ainsi sur les actifs traditionnels (p. ex., la terre, le travail) (OCDE, 2015). Cette réalité est d'autant plus marquée par des frontières économiques limpides, une accessibilité rapide à l'information et une clientèle avisée et exigeante, amenant les organisations à se transformer et à réaligner leurs stratégies d'affaires pour survivre à l'ère socioéconomique actuelle (Amabile, 2007; Lane, 2010). Que ce soit en offrant des produits et des services ou en apportant de simples améliorations aux pratiques et aux processus internes, innover devient une composante essentielle de la performance organisationnelle et individuelle pour maximiser la productivité, la croissance ou encore la rentabilité des organisations (Sacramento, Fay, & West, 2013; Suliman, 2013). Dès lors, l'innovation représente un facteur déterminant de la compétitivité permettant aux organisations de se doter d'un avantage compétitif durable sur un marché en constante évolution (Suliman, 2013). D'ailleurs, en 2015, près de 2,21 % du produit intérieur brut (PIB) du Québec a été investi en innovation (p. ex., recherche et développement), le ratio le plus élevé parmi les provinces canadiennes (Institut de la statistique du Québec, 2018). À titre comparatif, les pays de l'OCDE ont investi en 2015 près de 2,36 % de leur PIB en recherche et développement (OCDE, 2017).

## **Comportements d'innovation**

Comme les comportements d'innovation profitent à l'organisation, ils sont de plus en plus considérés comme une composante clé de la performance des travailleurs, voire même une exigence clairement exprimée par l'organisation (West, 2002). L'innovation au travail comprend dans un premier temps la production d'idées créatives et dans un second temps la mise en place de ces idées (Anderson, Potočnik, Bledow, Hulsheger, & Rosing, 2016; Hulsheger, Anderson, & Salgado, 2009). De plus, les comportements d'innovation des travailleurs peuvent autant s'exprimer dans leur rôle formel qu'à travers des initiatives qui vont au-delà des tâches prescrites (West, 2002). À cet effet, les comportements qui définissaient autrefois la performance au travail (p. ex., compétence dans la tâche) ont évolué de manière significative vers les tâches qui vont au-delà du rôle formel (Griffin, Neal, & Parker, 2007). L'innovation devient ainsi reconnue comme un facteur essentiel à la performance individuelle et organisationnelle (Potočnik & Anderson, 2016). Cependant, cette course vers l'innovation et la performance au travail pour faire face aux nombreux changements de l'ère moderne ne sont pas sans conséquence sur les travailleurs et les organisations.

## **Environnement de travail et exposition aux stressors**

Les pressions externes auxquelles sont confrontées les organisations ont pour effet d'augmenter la présence des stressors en milieu de travail (Sacramento et al., 2013). Ces stressors font référence à des éléments environnementaux présents dans le milieu de travail nécessitant une adaptation de l'individu (Kahn & Byosiére, 1992; Sonnentag & Frese, 2002).

Or, 62 % des employés affirment que le travail est leur principale source de stress (Statistique Canada, 2011). Ce qui est malencontreux, puisque de nombreuses recherches ont fait ressortir les conséquences négatives des stressseurs sur l'individu, comme la réduction de son bien-être psychologique (p. ex., Colligan & Higgins, 2005; DeLongis, Folkman, & Lazarus, 1988; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001), de sa performance au travail (p. ex., Cohen, 1980; Crawford, LePine, & Rich, 2010; LePine et al., 2005) ou encore de sa capacité à innover (p. ex., Folkman, 2010). De plus, les résultats d'une enquête menée auprès de 78 entreprises canadiennes montrent que le stress au travail est l'une des principales causes des demandes d'invalidité de courtes et longues durées chez 78 % et 67 % des répondants respectivement (Watson Wyatt Worldwide, 2010). Il semble également y avoir une tendance à la hausse des réclamations liées à des incapacités psychologiques auprès de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail (CNESST). Plus précisément, entre 1990 et 2005, les réclamations liées au stress et à l'épuisement professionnel ont plus que doublé, passant de 530 à 1213 (Institut de la statistique du Québec, 2008). Dès lors, il devient pertinent de comprendre la nature de ces stressseurs ainsi que leurs effets sur les travailleurs.

Effectivement, étant plus assujettis aux pressions externes, les employés sont de plus en plus exposés à un environnement organisationnel marqué par un alourdissement de la charge de travail. Cela se traduit par la perception d'avoir trop à faire dans le délai imparti (Webster, Beehr, & Christiansen, 2010). Les employés sont également contraints de travailler plus rapidement, d'accomplir plus d'heures ou encore de limiter les temps de



pause pour assurer l'atteinte de la performance attendue (Ohly, Sonnentag, & Pluntke, 2006). De plus, l'expansion des responsabilités des employés et la complexité plus importante de leur rôle représentent des sources potentielles de stress (Cavanaugh, Boswell, Roehling, & Boudreau, 2000). Or, les différents stressseurs définis plus haut, soit la surcharge de travail, la pression du temps, les responsabilités plus grandes et la complexité du rôle, sont décrits par les chercheurs comme des stressseurs de type *challenge* (p. ex., LePine, Podsakoff, & LePine, 2005; Sacramento et al., 2013). Ces stressseurs peuvent être perçus comme des défis à surmonter pour favoriser l'apprentissage, la croissance personnelle et les accomplissements au travail (LePine et al., 2005). Cependant, la dynamique complexe dans laquelle naviguent les organisations peut également augmenter la présence d'autres types de stressseurs, plus néfastes pour les travailleurs, tels que l'ambiguïté de rôle (c.-à-d., l'incompatibilité entre les demandes de travail et le rôle de l'individu) ou le conflit de rôle (c.-à-d., le manque d'information concernant les attentes liées au rôle) (LePine et al., 2005). Ces stressseurs de type *menace* peuvent quant à eux être perçus comme des obstacles qui freinent la croissance personnelle et l'atteinte des objectifs (Lazarus & Folkman, 1984; LePine et al., 2005).

Par conséquent, pour surmonter la présence des stressseurs, l'individu aurait tendance à solliciter ses ressources internes (énergie physique, cognitive et émotionnelle) (Lazarus & Folkman, 1988). À travers ce processus de sollicitation des ressources internes d'énergie, les stressseurs de type *challenge* et de type *menace* peuvent amener l'individu à éprouver de l'anxiété et de l'épuisement, et en conséquence réduire sa capacité à

performer dans son travail (Cohen, 1980; Crawford et al., 2010; LePine et al., 2005; Nahrgang, Morgeson, & Hofmann, 2011). Ces impacts négatifs sont toutefois plus apparents en présence des stressseurs de type *menace* qu'en présence des stressseurs de type *challenge* (Crawford et al., 2010; LePine et al., 2005). Effectivement, dépendamment de la manière dont les travailleurs perçoivent leurs tâches de travail (p. ex., stressseurs de type *challenge* ou de type *menace*), cela peut se traduire de manière différente sur leur habilitation psychologique, qui concerne la perception qu'ont les travailleurs quant à leur capacité à faire face à des événements ou des difficultés (Thomas & Velthouse, 1990). Elle est composée de quatre dimensions : l'impact, la compétence, l'autonomie et le sens perçu par l'individu (Spreitzer, 1995). Les travailleurs pourraient avoir tendance à se sentir habilités (*empowered*) lorsque les tâches sont perçues comme une occasion de croissance personnelle, d'apprentissage et d'accomplissement des objectifs (Conger & Kanungo, 1988). La méta-analyse de LePine et ses collègues (2005) a montré que les stressseurs associés aux défis (*challenge*) ont un effet positif sur la performance grâce à l'activation d'une plus grande motivation à répondre aux conditions difficiles. À l'inverse, les travailleurs ont tendance à se sentir démotivés et, conséquemment, à être moins performants, lorsque les tâches sont perçues comme une menace qui entrave l'atteinte des objectifs ou la réalisation des tâches de travail (Conger & Kanungo, 1988). Dans ce sens, les stressseurs de type *menace* auraient quant à eux un impact négatif sur l'habilitation psychologique. Par contre, en considérant la théorie de conservation des ressources, l'exposition à chaque type de stressseurs, indépendamment de sa nature, risque de

provoquer une réduction d'énergie chez l'individu et d'épuiser les ressources dont il dispose pour s'investir pleinement dans son travail (Cohen, 1980).

### **Le leadership : un facteur contextuel clé de la performance**

Le leadership est l'un des facteurs contextuels influençant le plus la performance du travailleur (Chen & Kanfer, 2006; Martin, Liao, & Campbell, 2013; Stogdill, 1974). De nombreuses recherches soulignent également l'importance des comportements du supérieur sur la performance de l'équipe (p. ex., Druskat & Wheeler, 2003; Judge, Piccolo, & Ilies, 2004). Cependant, comme les organisations font face à un environnement économique plus dynamique, les approches de leadership sont en train d'évoluer au même titre que le contexte actuel (Sluss, van Dick, & Thompson, 2011). En effet, les théories sur le leadership étaient historiquement ancrées dans un cadre bureaucratique, mettant l'accent sur le contrôle et l'autorité hiérarchique (Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007). Le leadership directif était considéré comme le plus important facteur contextuel pour favoriser la performance du travailleur dans son rôle formel, notamment dans la réalisation de ses tâches (Hersey, Blanchard, & Johnson, 1996; Vroom & Jago, 1988). Comme les tâches de base étaient relativement stables et prévisibles, le supérieur pouvait communiquer à l'avance des objectifs précis, donner des directives à suivre et surveiller activement la performance du travailleur pour s'assurer de l'atteinte des objectifs (Martin et al., 2013). Par contre, dans un environnement économique dynamique et incertain, l'innovation est devenue un autre facteur important à la performance (Potočnik & Anderson, 2016). Par conséquent, la littérature s'est intéressée aux différents styles et

comportements des supérieurs permettant de favoriser la performance (Morrison, 2011) et ultimement permettre aux organisations de gérer efficacement les changements auxquels elles sont confrontées (Srivastava, Bartol, & Locke, 2006).

Plusieurs constats intéressants ont émergé ces dernières années. D'abord, le leadership ne se limite pas uniquement à influencer la performance dans la réalisation des tâches, mais il aurait également un impact sur les comportements innovants des travailleurs (Zhang & Bartol, 2010). En plus de la performance dans la réalisation des tâches (Martin et al., 2013), les comportements innovants sont également renforcés par le degré d'autonomie (Rank, Carsten, Unger, & Spector, 2007) et la motivation (Hammond, Neff, Farr, Schwall, & Zhao, 2011) – considérés comme deux antécédents essentiels des comportements d'innovation. Par exemple, les supérieurs dont le style de gestion est plutôt directif influencent la performance en clarifiant les objectifs, en donnant des directives spécifiques et en surveillant activement la performance des travailleurs (House, 1971, 1996). Ce faisant, ces supérieurs sont plus susceptibles de freiner l'autonomie et la motivation des employés (Locke & Latham, 1990). La recherche liée à la créativité et à l'innovation suggère à cet effet que les formes autoritaires ou contrôlantes de leadership ont tendance à influencer négativement le potentiel d'innovation des travailleurs (Amabile, Schatzel, Moneta, & Kramer, 2004; Tierney & Farmer, 2002). Par contre, les supérieurs qui encouragent la création et la mise en place de nouvelles idées en mettant en place des objectifs inspirants et en favorisant un climat d'apprentissage et d'échange vont renforcer les comportements d'innovation (Alfes, Truss, Soane, Rees, & Gatenby,

2013; Basu & Green, 1997). Dès lors, les organisations s'éloignent des styles de gestion hiérarchiques et contrôlants en misant davantage sur la nécessité de responsabiliser les travailleurs (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000). Cela exige des leaders non pas directifs, mais plutôt favorables à soutenir et à encourager le pouvoir et l'autonomie des travailleurs (Arnold et al., 2000).

### **Le leadership habilitant : un style de gestion favorable au contexte actuel**

Le leadership habilitant a été reconnu par de nombreux chercheurs comme un style de gestion optimal afin de répondre aux nombreux changements auxquels sont confrontées les organisations (p. ex., Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005; Amundsen & Martinsen, 2014; Martin et al., 2013). Un fort intérêt pour ce style de gestion est justifié, puisque les pratiques de gestion habilitantes sont alignées sur les tendances des organisations d'accorder aux travailleurs plus d'autonomie favorisant leur motivation à s'investir dans des comportements innovants au travail (Srivastava et al., 2006; Zhang & Bartol, 2010). Le leadership habilitant est défini comme le processus par lequel les supérieurs partagent le pouvoir avec les employés en leur attribuant des responsabilités additionnelles, un pouvoir décisionnel sur leur travail ainsi que les ressources et le soutien nécessaires pour gérer efficacement leurs responsabilités (Ahearne et al., 2005; Hollander, 2009).

Dans le contexte actuel, la théorie sur l'habilitation psychologique prend tout son sens, car elle permet à l'employé d'être plus efficace dans son rôle en favorisant son autonomie et sa motivation intrinsèque (Kirkman & Rosen, 1999; Spreitzer, 1995) ainsi

que sa performance individuelle (Vecchio, Justin, & Pearce, 2010). Il a d'ailleurs été démontré à de nombreuses reprises que l'habilitation psychologique favorise la motivation des employés ainsi que leur capacité à mieux performer au travail (p. ex., Gilson & Shalley, 2004; Spreitzer, 1995). Or les comportements habilitants du supérieur, comme partager le pouvoir, déléguer des responsabilités, favoriser l'autonomie et donner et solliciter des rétroactions, ont pour effet de renforcer le sentiment d'habilitation du travailleur, l'encourageant ainsi à s'investir proactivement dans son travail (Kirkman & Rosen, 1999; Seibert, Wang, & Courtright, 2011). Le leadership habilitant est à cet effet particulièrement efficace pour renforcer la motivation intrinsèque des individus, de même que leur sentiment de compétence, leur autonomie, leur impact et le sens perçu (Bowen & Lawler, 1992). En plus de favoriser l'autonomie, la motivation et la performance en milieu de travail, les résultats de la méta-analyse de Seibert et ses collègues (2011) montrent que les pratiques de soutien des supérieurs (p. ex., le coaching, la rétroaction, etc.) améliorent positivement la performance dans la réalisation des tâches, et ce, autant celle de l'individu que celle de l'équipe. De plus, la recherche sur l'innovation montre que le leadership habilitant influence positivement la créativité (Zhang & Bartol, 2010) et les comportements d'innovation (Chen, Sharma, Edinger, Shapiro, & Farh, 2011) en renforçant l'habilitation psychologique du travailleur.

### **Structure de la thèse et objectifs poursuivis**

Le principal objectif de cette thèse est de présenter de manière théorique, empirique et pratique les contributions bénéfiques du leadership habilitant sur la

performance et le comportement innovant des travailleurs. Pour y parvenir, cette thèse présente deux articles, où le premier s'attarde à faire la démonstration théorique et empirique des contributions du leadership habilitant et le second, à convertir la théorie et les résultats de recherche en pistes d'intervention pratiques.

Plus précisément, le premier article a pour objet de valider un modèle théorique qui intègre à la fois des stressseurs *challenge-menace*, l'habilitation psychologique et le leadership habilitant pour examiner leurs effets sur les comportements d'innovation au travail. Cet article vise ainsi à mieux comprendre la dynamique qui sous-tend la relation stressseurs-comportement d'innovation en examinant l'effet médiateur de l'habilitation psychologique et l'effet modérateur du leadership habilitant. En effet, bien que la littérature scientifique supporte la pertinence empirique de prédire que les stressseurs de type *challenge* et de type *menace* disposent respectivement d'un impact positif et négatif sur les comportements d'innovation à travers l'habilitation psychologique, peu de facteurs contextuels ont été étudiés pour examiner leur effet modérateur sur la relation stressseurs-habilitation psychologique et vérifier s'ils peuvent protéger le potentiel d'innovation des travailleurs. Cet article a été publié dans le volume 24, premier numéro de publication de la revue *Psychologie du Travail et des Organisations* (PTO) (<https://www.journals.elsevier.com/psychologie-du-travail-et-des-organisations>).

Compte tenu du nombre limité de mots et de caractères accordés par les éditeurs de la revue, certaines informations sont fournies en appendice. Les appendices contiennent des informations supplémentaires concernant la méthodologie de la recherche. Plus

précisément, il y a le certificat éthique (voir Appendice B), les textes d'invitation, de rappel et de remerciement (voir Appendice C), le formulaire d'information et de consentement (voir Appendice D), les directives à suivre pour répondre au questionnaire (voir Appendice E), de même que le questionnaire utilisé pour la collecte de données (voir Appendice F).

Quant au second article, il vise à décortiquer en détail les bienfaits du leadership habilitant sur la performance au travail, les comportements d'innovation et les stressseurs. Qui plus est, il illustre comment certains leviers contextuels tels que la culture et l'ancienneté organisationnelle peuvent élever les bénéfices du leadership habilitant sur les employés et les organisations. Par ailleurs, avec toute l'importance que prend l'*Evidence-Based Management*, qui consiste à favoriser la prise de décision en se basant sur la pensée critique et les meilleures données disponibles (Barlow, 2004; Rousseau, 2005), cet article s'applique à présenter des pistes d'intervention pratiques basées sur la théorie et les résultats de recherches empiriques. Cela vise à outiller les professionnels en psychologie du travail et également les gestionnaires à prendre des décisions en cohérence avec le contexte actuel auquel sont confrontés les travailleurs et les organisations. Cet article a été soumis à la revue *Humain et organisation* (<http://www.sqpto.ca/accueil/humainetorganisation>), publiée par la Société québécoise de psychologie du travail et des organisations (SQPTO). La rédaction et le format de présentation de chacun des deux articles respectent les normes éditoriales émises par les revues (voir Appendice A).



## **Chapitre I**

Le rôle des stressseurs sur le comportement d'innovation : quand le leadership habilitant du supérieur protège le potentiel d'innovation des travailleurs

## **Le rôle des stressseurs sur le comportement d'innovation : quand le leadership habilitant du supérieur protège le potentiel d'innovation des travailleurs**

### **Résumé**

Cette étude s'intéresse à la relation qui existe entre les stressseurs présents en milieu de travail et les comportements d'innovation des travailleurs. L'analyse conjointe du processus de médiation soutenant cette relation ainsi que l'influence de certaines conditions externes telles que le rôle modérateur du supérieur ont permis de mettre en lumière la dynamique qui sous-tend la relation stressseurs–comportement d'innovation. À l'aide du modèle *challenge-menace*, cette recherche propose que les stressseurs de type *challenge* (c.-à-d., charge de travail) et les stressseurs de type *menace* (c.-à-d., ambiguïté de rôle et conflit de rôle) disposent respectivement d'un effet positif et négatif indirect sur les comportements d'innovation à travers l'habilitation psychologique (HP). De plus, le leadership habilitant (LH) a le potentiel d'optimiser les bénéfices des stressseurs de type *challenge* et diminuer les effets des stressseurs de type *menace* sur l'HP et indirectement sur les comportements d'innovation. Cette étude longitudinale réalisée auprès de 146 travailleurs exerçant au Canada révèle que les stressseurs de type *menace*, plus particulièrement l'ambiguïté de rôle, sont liés négativement au comportement d'innovation à travers la médiation de l'HP. Plus encore, lorsqu'il est élevé, le LH renforce l'effet positif de la charge de travail sur le comportement d'innovation à travers l'HP, alors que l'effet négatif de l'ambiguïté de rôle et du conflit de rôle est atténué. Les implications de ces résultats sur la recherche et la pratique sont discutées.

**Mots-clés :** Charge de travail; conflits de rôle; ambiguïté de rôle; habilitation psychologique; leadership habilitant; comportements d'innovation

### **Abstract**

This study focuses on the relationship between workplace stressors and innovative work behavior. The joint analysis of the mediation process supporting this relationship as well as the influence of certain external conditions such as the moderating role of the supervisor has made it possible to highlight the dynamic that underlie the relationship between stressors and innovation behavior. Using the challenge-hindrance model, this theory proposes that challenge (i.e., role overload) and hindrance (i.e., role ambiguity and role conflict) stressors exert positive and negative indirect effects, respectively, on innovative work behavior through psychological empowerment (PE). Furthermore, empowering leadership (EL) has the potential to optimize the benefits of challenge stressors and reduce the effects of hindrance stressors on PE and indirectly on innovation work behavior. In support of these predictions, a time-lagged study of 146 employees from various Canadian firms reveals that hindrance stressors, particularly role ambiguity, are negatively related to innovative work behavior through PE. Moreover, when EL was high, the positive effects of role overload were enhanced through PE while the negative effects of role ambiguity and role conflict were attenuated. The implications of these findings for research and practice are discussed.

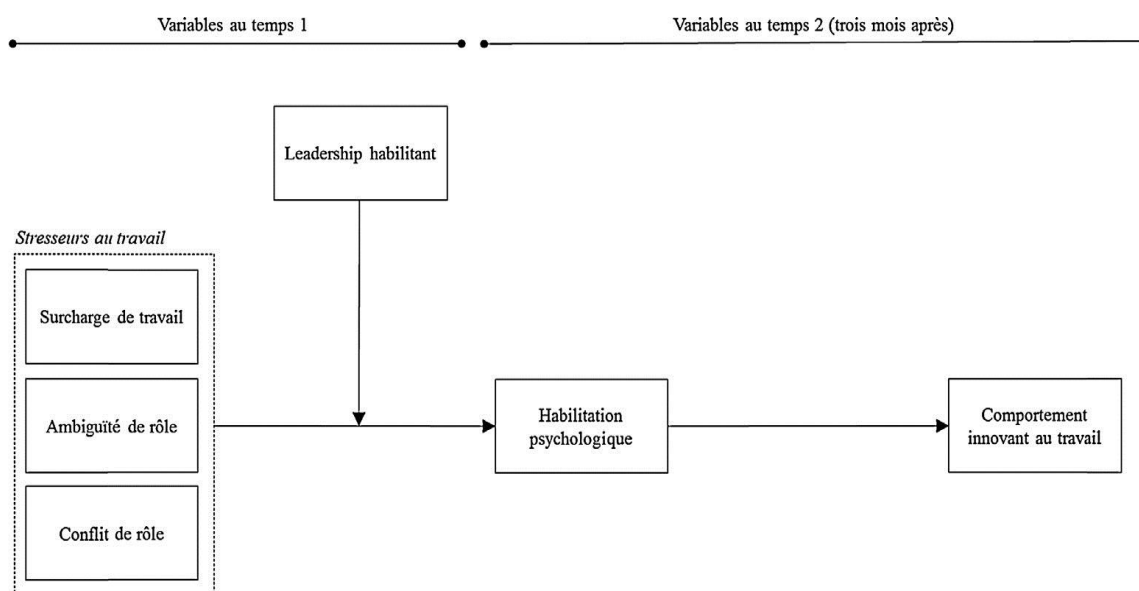
**Keywords:** Role overload; Role ambiguity; Role conflict; Psychological empowerment; Empowering leadership; Innovative work behavior

## **Introduction**

De nombreux éléments présents en milieu de travail peuvent être considérés comme des stressseurs potentiels (LePine, LePine, & Jackson, 2004). Ces stressseurs font référence à des éléments environnementaux présents dans le milieu de travail nécessitant une adaptation de l'individu (Kahn & Byosiére, 1992; Sonnentag & Frese, 2002). Parmi eux, les plus reconnus dans la littérature sont l'ambiguïté de rôle, le conflit de rôle et la charge de travail (Webster, Beehr, & Love, 2011). Or, pour maintenir leur performance et répondre positivement à la compétition, les organisations misent de plus en plus sur la créativité et l'innovation des travailleurs (Amabile, 2007; Gilson & Shalley, 2004; Sacramento, Fay, & West, 2013). Cela dit, ces forces économiques qui amènent les organisations à se distinguer en misant sur l'innovation ont pour effet d'augmenter la présence des stressseurs dans les milieux de travail (Sacramento et al., 2013). D'une part, ces stressseurs se traduisent par une diminution de la performance des travailleurs et par conséquent une baisse de la performance organisationnelle (Gilboa, Shirom, Fried, & Cooper, 2008; McGrath, 1976) et, d'autre part, par une réduction de leur bien-être psychologique (Colligan & Higgins, 2005; DeLongis, Folkman, & Lazarus, 1988). S'il a été démontré que les individus utilisent différemment leurs ressources internes pour répondre aux stressseurs (Selye, 1974), peu d'études ont mesuré empiriquement l'effet médiateur des processus psychologiques dans la relation stressseurs-comportements d'innovation (Byron, Khazanchi, & Nazarian, 2010).

Pour clarifier la relation stressseurs–comportement d’innovation et pour expliquer en partie les résultats contradictoires de l’impact des stressseurs sur l’individu et sa capacité à performer au travail (Webster, Beehr, & Love, 2011), cette recherche s’appuie sur le modèle *challenge-menace* de LePine, LePine, et Podsakoff (2005). Sur la base de ce modèle, les stressseurs de type *challenge* (c.-à-d., charge de travail) seraient perçus comme des défis à surmonter pour favoriser l’apprentissage, la croissance personnelle et les accomplissements au travail, alors que les stressseurs de type *menace* (c.-à-d., ambiguïté de rôle et conflit de rôle) seraient perçus comme des obstacles qui freinent la croissance personnelle et l’atteinte des objectifs (LePine et al., 2005). Les chercheurs soulignent ainsi la pertinence d’investiguer les mécanismes psychologiques expliquant le lien stressseurs–innovation, car ils encourageraient les employés à s’investir et à s’engager de manière proactive lorsqu’ils travaillent (Crawford, LePine, & Rich, 2010; LePine et al., 2005). Dans ce sens, l’habilitation psychologique (HP) permet de clarifier la dynamique qui sous-tend la relation stressseurs–comportement d’innovation puisque les travailleurs ont tendance à se sentir habilités (*empowered*) lorsque les tâches sont perçues comme une opportunité d’apprentissage et de développement personnel et impuissants (*disempowered*) lorsque les tâches sont perçues comme un obstacle qui entrave l’atteinte des objectifs ou la réalisation du travail (Conger & Kanungo, 1988). De plus, en accord avec la théorie de conservation des ressources (DeLongis et al., 1988; Selye, 1974), le leadership habilitant (LH) disposerait du potentiel d’optimiser les bénéfices des stressseurs de type *challenge* et diminuer les méfaits des stressseurs de type *menace* sur l’HP et indirectement sur le comportement d’innovation. Pour cela, le modèle de cette étude

propose que l'HP joue un rôle médiateur dans la relation stressseurs au travail–comportement d'innovation à travers laquelle le LH agit comme modérateur influençant la relation stressseurs au travail–HP et indirectement le comportement d'innovation (Fig. 1). Cette étude vise ainsi à valider un modèle conceptuel qui intègre à la fois des stressseurs, des processus psychologiques et des facteurs contextuels pour saisir leurs effets sur le comportement d'innovation, ce qui sera discuté à la prochaine section.



*Figure 1.* L'influence des stressseurs sur le comportement d'innovation au travail à travers l'habilitation psychologique et le leadership habilitant.

## Théorie et hypothèses

### Stresseurs et comportement d'innovation

Un comportement d'innovation se définit comme la création intentionnelle, l'introduction et l'application de nouvelles idées au travail en vue d'apporter des bénéfices significatifs à la performance de l'individu, du groupe ou de l'organisation (Hammond,

Neff, Farr, Schwall, & Zhao, 2011; West & Farr, 1990). Par contre, les comportements d'innovation se distinguent de la créativité. Cette dernière fait davantage référence à la génération de nouvelles idées, alors que les comportements d'innovation impliquent la mise en place de ces idées créatives (Hammond et al., 2011). D'après la théorie des ressources cognitives (Vecchio, 1990), les stressseurs auraient un impact négatif sur les comportements d'innovation, car ils auraient tendance à surcharger les ressources cognitives de l'individu, ce qui limiterait sa créativité ou sa capacité à mettre en place de nouvelles idées. Par contre, la théorie de l'activation psychologique postule que les stressseurs auraient un effet positif sur les comportements d'innovation, car ils favoriseraient une plus grande motivation à répondre au stimulus (p. ex., complexité de la tâche) ainsi qu'une augmentation de la créativité (Gardner, 1986). Bien que le seuil d'activation varie d'un individu à l'autre, l'étude de Gardner (1986) suggère également qu'au-delà d'un certain seuil d'activation, une relation curvilinéaire est observée où l'activation suscitée par les stressseurs nuirait à l'innovation.

Pour réconcilier ces divergences théoriques, Sacramento et al. (2013) proposent de tenir compte du modèle challenge-menace qui présente une distinction entre les différents types de stress au travail. Ainsi, l'étude de LePine, Podsakoff et LePine (2005) suggère que les stressseurs de type *challenge* (p. ex., charge de travail, pression temporelle et responsabilités élevées) seraient perçus comme des défis à surmonter pour favoriser l'apprentissage, la croissance personnelle et les accomplissements au travail. En effet, des recherches menées sur les stressseurs de type *challenge* ont montré un effet positif entre le



travail réalisé par l'individu soumis à des contraintes de temps (pression temporelle) et la créativité (Andrews & Farris, 1972; Ohly & Fritz, 2010). L'étude de Zhang, LePine, Buckman et Wei (2014) a également mis en évidence un lien positif entre les stressseurs de type *challenge* et la créativité en présence de certaines pratiques du gestionnaire (p. ex., l'exercice d'un leadership transformationnel). Les stressseurs de type *menace* (p. ex., conflit de rôle et ambiguïté de rôle) seraient quant à eux perçus comme des obstacles qui freinent la croissance personnelle et l'atteinte des objectifs (LePine et al., 2005). Certaines études portant sur les stressseurs de type *menace* et l'innovation ont montré que les politiques de l'organisation et l'insécurité au travail ont pour effet de contraindre la créativité (Aryee, Zhou, Sun, & Lo, 2009; Zhou, 2003).

### **Rôle médiateur de l'habilitation psychologique**

Pour surmonter la présence des stressseurs, l'individu aurait tendance à solliciter ses ressources internes (énergie physique, cognitive et émotionnelle) pour faire face aux exigences externes (Lazarus & Folkman, 1984). À travers ce processus de sollicitation des ressources, les stressseurs de type *challenge* et de type *menace* peuvent amener l'individu à éprouver de l'anxiété et de l'épuisement, et en conséquence réduire sa capacité à performer dans son travail (Cohen, 1980; Crawford et al., 2010; LePine et al., 2005). Ces impacts négatifs sont toutefois plus apparents en présence des stressseurs de type *menace* qu'en présence des stressseurs de type *challenge* (Crawford et al., 2010; LePine et al., 2005). En tenant compte de la théorie de conservation des ressources, l'exposition à chaque type de stressseurs, indépendamment de sa nature, risque de provoquer une

réduction d'énergie chez l'individu et d'épuiser les ressources dont il dispose pour s'investir pleinement dans son travail (Cohen, 1980). En effet, l'étude de Selye (1974) suggère que l'impact négatif des stressseurs dépendrait en partie du degré auquel il est susceptible de dépasser les capacités dont l'individu dispose pour y faire face. À cet égard, certains chercheurs suggèrent d'examiner les processus psychologiques, car ils permettraient de clarifier l'impact des stressseurs sur l'individu (Crawford et al., 2010; LePine et al., 2005). Or, de nombreuses recherches se sont intéressées à l'habilitation psychologique (*psychological empowerment*) puisqu'elle expliquerait ce qui encourage les travailleurs à s'investir et à s'engager de manière proactive lorsqu'ils travaillent malgré les conditions complexes auxquelles ils sont confrontés (Spreitzer, 1995; Zimmerman, 1995).

L'HP est définie comme un ensemble d'états psychologiques reflétant une orientation active plutôt que passive envers son rôle au travail (Spreitzer, 1995; Spreitzer, Kizilos, & Nason, 1997). Spreitzer (1995) en distingue quatre dimensions : le sens, la compétence, l'autodétermination et l'impact perçu. L'HP représente la réaction d'un individu aux conditions organisationnelles internes et renvoie au fait que ce dernier se sente investi d'un pouvoir significatif dans la réalisation de son travail (Boudrias, Rousseau, Migneault, Morin, & Courcy, 2010; Spreitzer, 1996). De fait, l'étude de Conger et Kanungo (1988) suggère que les travailleurs ont tendance à se sentir habilités (*empowered*) lorsque les tâches sont perçues comme une occasion d'apprentissage, de développement personnel et d'accomplissement des objectifs. En ce sens, les stressseurs

de type *challenge*, associés aux défis à surmonter pour favoriser l'apprentissage, la croissance personnelle et les accomplissements au travail auraient un impact positif sur l'HP. À l'inverse, les travailleurs ont tendance à se sentir impuissants (*disempowered*) lorsque les tâches sont perçues comme un obstacle qui entrave l'atteinte des objectifs ou la réalisation du travail (Conger & Kanungo, 1988). Ainsi, les stressseurs de type *menace* perçus comme un frein à la croissance personnelle et à l'atteinte des objectifs auraient quant à eux un impact négatif sur l'habilitation psychologique. Dès lors, dépendamment de la manière dont les travailleurs perçoivent leurs tâches de travail (p. ex., stressseurs de type *challenge* ou de type *menace*), cela peut se traduire de manière différente sur leurs HP.

Les recherches de Crawford et al. (2010) et de LePine et al. (2005) basées sur le cadre théorique challenge-menace suggèrent que différents mécanismes psychologiques permettraient d'expliquer le lien entre les stressseurs et les comportements d'innovation. En effet, l'habilitation psychologique aurait le potentiel d'éclaircir la nature de cette relation. Tout d'abord, dépendamment de la nature des stressseurs, les travailleurs peuvent se sentir plus habilités ou moins habilités dans l'exercice de leurs fonctions (Conger & Kanungo, 1988). Ensuite, les ressources personnelles de l'individu peuvent avoir une influence significative sur l'engagement de ce dernier envers un processus d'innovation. En effet, lorsqu'un individu perçoit que les exigences et les tâches de son travail font sens et qu'elles sont importantes pour lui, il a tendance à investir davantage d'efforts pour comprendre et résoudre un problème (Gilson & Shalley, 2004). Aussi, lorsque l'individu

croit qu'il a les habiletés et les compétences nécessaires pour accomplir ses tâches avec succès, il va avoir tendance à explorer de nouvelles avenues, à prendre des risques et à être plus créatif dans la suggestion d'idées, malgré la complexité des tâches (Spreitzer, 1995; Zhang & Bartol, 2010). Des études ont d'ailleurs montré que l'habilitation psychologique a un effet positif sur l'engagement de l'employé dans un processus de créativité (Zhang & Bartol, 2010) ainsi que sur l'adoption de comportements d'innovation (Spreitzer, 1995).

Hypothèse 1 : La charge de travail sera liée positivement au comportement d'innovation de façon indirecte, à travers la relation de médiation de l'HP.

Hypothèse 2 : L'ambiguïté de rôle (2a) et le conflit de rôle (2b) seront liés négativement au comportement d'innovation de façon indirecte, à travers la relation de médiation de l'HP.

### **Rôle modérateur du leadership habilitant**

Jusqu'à présent, la documentation scientifique soutient la pertinence empirique et théorique de prédire que les stressseurs de type *challenge* et de type *menace* auraient respectivement de liens positifs et négatifs avec l'habilitation psychologique menant aux comportements d'innovation. Cela dit, ces deux types de stressseurs ont également le potentiel d'augmenter la fatigue et l'épuisement (Crawford et al., 2010; LePine et al., 2005) lorsque le travailleur exposé à ces stressseurs ressent un manque de ressources

personnelles pour y faire face (Lazarus & Folkman, 1984; Selye, 1974). Ainsi, en plus des stressseurs de type *menace*, les stressseurs de type *challenge* peuvent également avoir une influence négative sur l'habilitation psychologique du travailleur et épuiser les ressources dont il dispose pour s'investir pleinement au travail, innover et préserver sa capacité à performer (Cohen, 1980; Crawford et al., 2010). Il devient ainsi pertinent d'étudier les modérateurs qui ont le potentiel d'optimiser les bénéfices des stressseurs de type *challenge* et diminuer les méfaits des stressseurs de type *menace* sur l'habilitation psychologique et indirectement sur les comportements d'innovation.

Cette étude propose ainsi de prendre en considération le leadership habilitant ou les pratiques d'habilitation du supérieur immédiat comme facteur de protection pouvant conditionner les effets directs et indirects des stressseurs. Le LH est défini comme un style de leadership qui favorise le partage du pouvoir et des responsabilités entre le superviseur et les travailleurs (Carmeli, Schaubroeck, & Tishler, 2011). Il encourage également la participation proactive dans le processus décisionnel qui à son tour améliore l'efficacité du travailleur (Dierendonck & Dijkstra, 2012; Gill, Stephen, Smita, Mand, & Sharma, 2010). Dans ce sens, quatre dimensions qui caractérisent les pratiques du leadership habilitant, soit : renforcer le sens du travail, encourager la participation dans la prise de décision, démontrer de la confiance envers une grande performance et offrir de l'autonomie par rapport aux contraintes administratives (Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005). Les recherches montrent que ces dimensions auraient un effet positif sur l'innovation (Ahearne et al., 2005; Zhang & Bartol, 2010), mais également sur

l'habilitation psychologique (Pearce et al., 2003; Zhang & Bartol, 2010). En effet, un supérieur qui met de l'avant les pratiques d'habilitation en impliquant les travailleurs dans la prise de décision, en leur démontrant de la confiance et en leur déléguant du pouvoir et des responsabilités renforcerait leur sentiment d'habilitation (*empowerment*) malgré les défis présents au travail (p. ex., charge de travail) (Kirkman & Rosen, 1999). De plus, en présence des stressseurs de type *menace*, le leadership habilitant jouerait un rôle protecteur, car il renforcerait la croyance personnelle de l'individu selon laquelle le travail est significatif et pertinent pour lui et qu'il dispose de l'autonomie et de la capacité nécessaire pour influencer les résultats de son équipe et de son organisation (Chen, Kirkman, Kanfer, Allen, & Rosen, 2007; Kirkman & Rosen, 1999). Plus encore, la littérature sur l'innovation souligne que la perception d'autonomie et la participation de l'individu dans le processus de prise de décision restent des conditions essentielles à l'adoption de comportements d'innovation (Amabile, Schatzel, Moneta, & Kramer, 2004).

Hypothèse 3 : Le LH modèrera la relation positive entre la charge de travail et l'HP de sorte que cette relation sera plus forte lorsque le LH est élevé (vs faible).

Hypothèse 4 : Le LH modèrera la relation négative entre l'ambiguïté de rôle (4a) et le conflit de rôle (4b) avec l'HP de sorte que cette relation sera plus faible quand le LH est élevé (vs faible).

Hypothèse 5 : Le LH modèrera la relation positive indirecte entre la charge de travail et le comportement d'innovation à travers l'HP de sorte que cette relation indirecte sera plus forte lorsque le LH est élevé (vs faible).

Hypothèse 6 : Le LH modèrera la relation négative indirecte entre l'ambiguïté de rôle (6a) et le conflit de rôle (6b) avec le comportement d'innovation à travers l'HP de sorte que cette relation indirecte sera plus faible lorsque le LH est élevé (vs faible).

## **Méthode**

### **Participants et procédure**

Les entreprises canadiennes qui ont pris part à cette étude œuvrent dans différents secteurs d'activités animés par la créativité et l'innovation (p. ex., divertissement numérique, communication et marketing, design et architecture, recherche et développement). Une fois que celles-ci confirmaient leur volonté de prendre part à la recherche, les participants étaient recrutés à partir d'un courriel envoyé à leur adresse professionnelle par leur cadre supérieur. Ce courriel présentait le projet de recherche, les modalités de participation ainsi que l'adresse web du questionnaire en ligne. Une fois sur la plateforme, et avant de pouvoir commencer l'étude, les participants devaient confirmer leur accord à prendre part à l'étude comme indiqué sur le formulaire de consentement. Les participants étaient invités à remplir le questionnaire en ligne en deux temps de mesure espacés de trois mois. Le temps de mesure de chaque variable est présenté à la Fig. 1. Cette approche avait pour objectif de limiter l'effet du biais de la méthode commune

(Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012). Au temps 1, les participants s'inscrivaient sous un compte anonyme comprenant la date de naissance et le nom de jeune fille de leur mère pour être en mesure de s'identifier lors du temps 2. L'information recueillie a été anonymisée et conservée dans une base de données sécurisée.

Sur 441 employés contactés, 146 ont complété les deux temps de mesure (taux de réponse = 33,11 %). La moyenne d'âge des participants composant cet échantillon est de 33,84 ans (ÉT = 8,18), l'ancienneté dans l'organisation est de 4,00 ans (ÉT = 4,01) et l'ancienneté avec le supérieur est de 3,5 ans (ÉT = 3,91). Les hommes représentaient 50,60 % de cet échantillon et la majorité des participants possède un diplôme d'études collégiales (32,40 %).

### **Outils de mesures**

**Stresseurs au travail.** La charge de travail a été mesurée par la version française (Vézina et al., 2011) de Job Content Questionnaire (Karasek et al., 1998). Cet instrument comprend six items (p. ex., « Il est fréquent que mes journées soient si chargées que je ne puisse pas prendre le temps de dîner »). Dans cette étude, la cohérence interne de l'instrument était de 0,73. L'ambiguïté de rôle et le conflit de rôle ont été mesurés à l'aide de la version française de l'échelle de conflit et d'ambiguïté des rôles (Lachance, Tétreau, & Pépin, 1997) de Rizzo, House, et Lirtzman (1970). L'ambiguïté de rôle comprend six items (p. ex., « Mes responsabilités sont clairement définies ») et le conflit de rôle comprend huit items (p. ex., « Je dois faire des choses qui devraient être faites



autrement »). Dans cette étude, les deux stressseurs partagent la même cohérence interne qui est de 0,80. Une échelle de type Likert en cinq points (1 = pas d'accord à 5 = tout à fait accord) a été utilisée pour mesurer les trois stressseurs. Le score moyen de chacun des stressseurs a été obtenu en calculant la moyenne de tous les items de leur échelle respective.

**Habilitation psychologique.** L'habilitation psychologique a été mesurée avec l'instrument de Boudrias et al. (2010). Il comprend 12 items répartis également en quatre dimensions qui sont le sens (p. ex., « Le travail que je fais a beaucoup de sens pour moi »), la compétence (p. ex., « Je suis sûr de mes compétences pour réaliser de bons résultats au travail »), l'autodétermination (p. ex., « Je peux décider moi-même de la façon d'organiser mon travail ») et l'impact (p. ex., « Je peux influencer l'organisation de mon groupe de travail »). L'instrument utilise une échelle de type Likert en cinq points (1 = pas d'accord à 5 = tout à fait en accord) et présente une cohérence interne 0,90 dans cette étude. Les quatre dimensions ont été regroupées sous le score total de l'HP par le calcul d'une moyenne arithmétique.

**Leadership habilitant.** Le leadership habilitant a été mesuré avec l'instrument d'Ahearne et al. (2005). Il est composé de 12 items répartis en quatre sous-échelles à trois énoncés. Ces dimensions tendent à mesurer la qualité du supérieur à augmenter le sens du travail (p. ex., « Mon supérieur immédiat m'aide à comprendre comment mes objectifs sont liés à ceux de l'entreprise »), encourager la participation dans la prise de décision (p. ex., « Mon supérieur immédiat prend beaucoup de décision avec moi »), démontrer de

la confiance envers une grande performance (p. ex., « Mon supérieur croit que je peux assumer des tâches exigeantes » et offrir de l'autonomie par rapport aux contraintes administratives (p. ex., « Mon supérieur immédiat me permet de faire mon travail à ma façon »). L'instrument utilise une échelle de Likert en cinq points (1 = pas d'accord à 5 = tout à fait en accord) et la cohérence interne est de 0,93 dans cette étude. Les quatre dimensions ont été regroupées sous le score total du LH par le calcul d'une moyenne arithmétique.

**Comportement d'innovation au travail.** L'instrument de Work Behaviour Scale (Janssen, 2000) a été utilisé pour mesurer le comportement d'innovation au travail. Il est composé de neuf items répartis en trois sous-échelles à trois énoncés. Ces dimensions évaluent la fréquence à laquelle le travailleur rapporte s'être impliqué dans la génération (p. ex., « Développer de nouvelles idées pour régler les difficultés rencontrées »), la promotion (p. ex., « Obtenir l'approbation des autres pour des idées innovantes ») et la réalisation (p. ex., « Transformer les idées innovantes en applications utiles ») de nouvelles idées dans son milieu de travail. L'instrument utilise une échelle de type Likert en cinq points (1 = jamais à 5 = toujours). Dans cette étude, la cohérence interne de l'instrument est de 0,93. Les trois dimensions ont été regroupées sous le score total du comportement d'innovation par le calcul d'une moyenne arithmétique.

**Variables contrôle.** L'âge, le genre, le niveau d'éducation et l'ancienneté dans l'organisation et l'ancienneté avec le supérieur ont été mesurés compte tenu de leurs effets

possibles sur l'HP (LePine et al., 2005; Seibert, Wang, & Courtright, 2011) ainsi que sur le comportement d'innovation au travail (Hammond et al., 2011).

## **Résultats**

### **Analyse factorielle confirmatoire**

Pour évaluer la validité discriminante des variables à l'étude, nous avons conduit une analyse factorielle confirmatoire (AFC) à l'aide du logiciel Mplus 7.11 (Muthén & Muthén, 1998-2012). Cependant, contenu du faible nombre de participants ( $n = 146$ ) et du grand nombre d'items (53 items) à analyser, nous avons opté pour la technique de parcellisation des items (Little, Cunningham, Shahar, & Widaman, 2002). Nous avons commencé par réaliser une AFC à un facteur pour chaque construit, puis créé trois parcelles/indicateurs parallèles par variable latente. Comme on peut le voir dans le Tableau 1, les résultats indiquent que le modèle théorique à six facteurs a obtenu un bon indice d'ajustement ( $\chi^2 [155] = 291,53$ , CFI = 0,91, RMSEA = 0,08, SRMR = 0,07) et a dépassé toutes les autres alternatives significatives ( $p < 0,01$ ). Ces analyses indiquent également qu'il n'y a pas eu de chevauchement entre les variables, ce qui permettait de les distinguer.

Tableau 1

*Indices d'ajustement pour l'analyse factorielle confirmatoire*

Modèle	$\chi^2$	<i>df</i>	$\Delta \chi^2$	$\Delta df$	CFI	RMSEA	SRMR
Modèle à 6 facteurs	291.03**	155	–	–	.91	.08	.07
Modèle à 5 facteurs							
Combinaison surcharge de travail et ambiguïté de rôle	380.96**	160	89.93**	5	.85	.10	.09
Combinaison surcharge de travail et conflit de rôle	305.98**	160	14.93*	5	.90	.08	.07
Combinaison ambiguïté de rôle et conflit de rôle	423.97**	160	132.94**	5	.83	.11	.10
Combinaison HP et comportement d'innovation	423.88**	160	132.85**	5	.83	.11	.11
Combinaison HP et LH	388.83**	160	97.80**	5	.85	.10	.08
Modèle à 4 facteurs (combinaison surcharge de travail, ambiguïté de rôle et conflit de rôle)	448.60**	164	157.57**	9	.81	.11	.11
Modèle à 1 facteur	1019.97**	170	728.94**	15	.44	.18	.15

*N* = 146. CFI = comparative fit index; RMSEA = root-mean-square error of approximation; SRMR = standardized root mean square residual; HP = habilitation psychologique; LH = leadership habilitant. \**p* < 0,05; \*\**p* < 0,01

### **Statistiques descriptives et corrélations**

Le Tableau 2 illustre les statistiques descriptives et les corrélations entre les variables étudiées. Tout d'abord, seule l'ambiguïté de rôle était liée négativement à l'HP alors que le conflit de rôle et la charge de travail n'étaient pas significativement liés à l'HP ( $r = 0,44$ ,  $p < 0,01$ ;  $r = 0,15$ , ns;  $r = 0,02$ , ns, respectivement). Ensuite, l'HP ( $r = 0,49$ ,  $p < 0,01$ ) et le LH ( $r = 0,38$ ,  $p < 0,01$ ) étaient associés positivement au comportement d'innovation. De plus, l'ambiguïté de rôle ( $r = 0,20$ ,  $p < 0,001$ ) était la seule à être liée au comportement d'innovation alors que le conflit de rôle ( $r = 0,05$ , ns) et la charge de travail ( $r = 0,05$ , ns) ne présentaient pas de liens significatifs. Il est également intéressant de relever que toutes les échelles de mesure ont obtenu une bonne consistance interne.

Tableau 2  
*Statistiques descriptives et corrélations*

Variables	<i>M</i>	<i>ÉT</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Secteur	–	–	–											
2. Genre	–	–	.23**	–										
3. Âge	33,84	8.18	–.14	–.11	–									
4. Niveau d'éducation	–	–	.18*	–.11	.23**	–								
5. Ancienneté au travail	4.00	4.05	–.28**	.01	.47**	–.11	–							
6. Ancienneté avec le supérieur	3.50	3.91	–.29**	.08	.31**	–.04	.71**	–						
7. Surcharge de travail	2.94	0.75	–.18*	.03	.08	.12	.16*	.10	(.73)					
8. Ambiguïté de rôle	2.76	0.73	.15	.10	–.15*	.10	–.62	–.16*	.30**	(.80)				
9. Conflit de rôle	2.07	0.70	–.02	.07	.10	.10	.08	.07	.64**	.37**	(.80)			
10. HP	3.83	0.60	.02	.25**	.07	–.01	.18*	.21**	.02	–.44**	–.15	(.90)		
11. LH	3.66	0.78	.11	.08	–.09	.04	–.09	–.05	–.20**	–.53**	–.34**	.50**	(.93)	
12. Comportement d'innovation	3.40	0.73	.20*	.24**	.03	.17*	.05	.03	.05	–.20*	.05	.49**	.38**	(.93)

*N* = 146. HP = habilitation psychologique; LH = leadership habilitant. Les coefficients de cohérence interne (Alpha de Cronbach) sont rapportés entre parenthèses le long de la diagonale. Pour le secteur, 1 = service, 2 = manufacture. Pour le genre, 1 = femme, 2 = homme. Pour le niveau d'éducation, 1 = école primaire, 2 = école secondaire, 3 = cégep, 4 = baccalauréat, 5 = maîtrise, 6 = doctorat. \**p* < 0,05; \*\**p* < 0,01.

### Vérification des hypothèses

Le Tableau 3 résume les résultats de la régression multiple et présente les informations nécessaires pour tester les hypothèses 1 à 6. L'hypothèse 1 prédisait que la charge de travail serait liée positivement au comportement d'innovation de façon indirecte, à travers la relation de médiation de l'HP, alors que l'hypothèse 2 prédisait que l'ambiguïté de rôle (2a) et le conflit de rôle (2b) seraient liés négativement au comportement d'innovation de façon indirecte, à travers la relation de médiation de l'HP. Tel qu'indiqué dans le Tableau 3 (Modèle 1), l'ambiguïté de rôle était liée négativement à l'HP ( $b = 0,42$ ,  $p < 0,01$ ) alors que la charge de travail et le conflit de rôle ne l'étaient pas liés significativement à l'HP ( $b = 0,17$ , ns,  $b = 0,11$ , ns, respectivement). Plus encore, le Tableau 3 (Modèle 6) indique également que l'HP était liée positivement au comportement d'innovation ( $b = 0,55$ ,  $p < 0,01$ ). Pour évaluer l'effet indirect de l'HP entre les stressors et le comportement d'innovation, nous avons utilisé la méthode de ré-échantillonnages (*boutstrapping*). Nous avons ainsi recréé à partir des données originales avec remise et aléatoirement, 5 000 échantillons de tailles similaires à l'échantillon initial à l'aide de l'outil PROCESS de Hayes (2012) et obtenu des intervalles de confiance (IC) à 95 % pour estimer les effets indirects (Hayes, 2013). Cette approche est reconnue comme étant la plus efficace pour tester les effets indirects (MacKinnon, Lockwood, & Williams, 2004). Les résultats de ces analyses indiquent que l'effet indirect négatif de l'ambiguïté de rôle (0,20, IC = 0,34, 0,09) sur le comportement d'innovation à travers l'HP est significatif, ce qui permet de confirmer l'hypothèse 2a. Par contre, étant donné que la charge de travail et le conflit de rôle ne montraient pas d'effet significatif sur l'HP,

l'effet indirect n'a pas été testé pour l'hypothèse 1 et l'hypothèse 2b et, par conséquent, elles n'ont pas été validées.



Tableau 3

*Résultats de la régression multiple de l'habilitation psychologique et du comportement d'innovation au travail*

Variables	Habilitation psychologique					Comportement d'innovation			
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4	Modèle 5	Modèle 6	Modèle 7	Modèle 8	Modèle 9
Secteur	.11	.09	.06	.07	.08	.10	.09	.09	.10
Genre	.35**	.29**	.26**	.27**	.29**	.23	.21	.21	.21
Âge	-.01	-.00	-.00	-.00	-.00	.01	.01	.01	.01
Niveau d'éducation	.07	.05	.06	.04	.05	.17*	.17*	.16*	.16*
Ancienneté au travail	.02	.02	.02	.02	.02	.00	.01	.01	.01
Ancienneté avec le supérieur	.01	.01	.01	.02	.01	-.03	-.01	-.02	-.02
Surcharge de travail	.17	.13	.08	.12	.10	.00	-.03	-.03	-.02
Ambiguïté de rôle	-.42**	-.26**	-.26**	-.26**	-.26**	-.04	.07	.07	.07
Conflit de rôle	-.11	-.05	-.04	-.04	-.04	.07	.12	.12	.12
HP						.55**	.44**	.44**	.46**
LH		.26**	.24**	.27**	.25**		.24*	.24*	.24*
Surcharge de travail $\times$ LH			.22**				.04		
Ambiguïté de rôle $\times$ LH				.14*				.04	
Conflit de rôle $\times$ LH					.17*				-.03
Totale $R^2$	.33**	.40**	.43**	.42*	.42*	.31**	.35**	.35**	.35**
$\Delta R^2$		.07**	.03**	.02*	.02*		.04**	.04**	.04**

$N = 146$ . À l'exception des lignes Totale  $R^2$  et  $\Delta R^2$ , les entrées représentent des coefficients de régression non standardisés. HP = habilitation psychologique; LH = leadership habilitant. Pour le secteur, 1 = service, 2 = manufacture. Pour le genre, 1 = femme, 2 = homme. Pour le niveau d'éducation, 1 = école primaire, 2 = école secondaire, 3 = cégep, 4 = baccalauréat, 5 = maîtrise, 6 = doctorat. \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ .

L'hypothèse 3 prédisait que le LH modèrerait la relation positive entre la charge de travail et l'HP de sorte que cette relation sera plus forte lorsque le LH est élevé. En revanche, l'hypothèse 4 prédisait que le LH modèrera la relation négative entre l'ambiguïté de rôle (4a) et le conflit de rôle (4b) avec l'HP de sorte que cette relation sera plus faible quand le LH est élevé. En se basant sur les recommandations de Cohen et Cohen (1983), les variables contrôles et l'effet principal (c.-à-d., stressors au travail) ont été centrés et entrés à la première étape. Le LH a été entré lors de la seconde étape alors que les interactions entre les stressors et le LH ont été introduites séparément à la troisième étape. De plus, chaque interaction a été testée séparément pour limiter les erreurs de Type II (Aguinis, 1995; Spitzmüller & Stanton, 2006). À travers le Tableau 3, on constate que la charge de travail ( $b = 0,22$ ,  $p < 0,01$ , Modèle 3), l'ambiguïté de rôle ( $b = 0,14$ ,  $p < 0,05$ , Modèle 4), et le conflit de rôle ( $b = 0,17$ ,  $p < 0,05$ , Modèle 5) ont tous interagi de manière significative avec le LH pour prédire l'HP. Tel que représenté graphiquement à travers les Figures 2 à 4, les analyses de pentes simples (Aiken & West, 1991) ont montré que la charge de travail était liée positivement à l'HP quand le LH était élevé (c.-à-d., 1 ÉT au-dessus de la moyenne) ( $b = 0,27$ ,  $p < 0,01$ ) alors que la relation était non significative lorsque le LH était faible (c.-à-d., 1 ÉT au-dessous de la moyenne) ( $b = 0,57$ , ns). Plus encore, l'ambiguïté de rôle était liée négativement à l'HP quand le LH était faible ( $b = 0,36$ ,  $p < 0,01$ ) alors que la relation était non significative quand le LH était élevé ( $b = 0,14$ , ns). Par contre, le conflit de rôle n'était pas lié de manière significative à l'HP, peu importe si le LH était faible ou élevé ( $b = 0,15$ , ns,  $b = 0,11$ , ns,

respectivement). Les hypothèses 4 et 5a sont ainsi validées alors que l'hypothèse 5b n'est pas validée.

Pour tester les hypothèses 5, 6a et 6b, qui prédisaient que le LH modèrerait les effets indirects des stressseurs sur le comportement d'innovation à travers l'HP, l'outil PROCESS de Hayes (2012) a été privilégié. Nous avons ainsi utilisé les données originales pour recréer 5 000 échantillons et nous avons obtenu des intervalles de confiance (IC) à 95 % pour estimer les effets conditionnels indirects. Conformément à nos prédictions, les indices de médiation modérée étaient significatifs pour la charge de travail (0,12, IC = 0,03, 0,23), l'ambiguïté de rôle (0,08, IC = 0,01, 0,17) et le conflit de rôle (0,09, IC = 0,01, 0,20). Plus encore, l'effet conditionnel indirect de la charge de travail sur le comportement d'innovation était significativement positif quand le LH était élevé (0,15, IC = 0,05, 0,28), alors que l'effet n'était pas significatif quand le LH était faible (0,04, CI = -0,18, 0,09). De plus, l'effet indirect conditionnel de l'ambiguïté de rôle sur le comportement d'innovation était significativement négatif quand le LH était faible (0,20, CI = 0,37, 0,09), alors que l'effet n'était pas significatif lorsque le LH était élevé (0,08, IC = 0,20, 0,02).

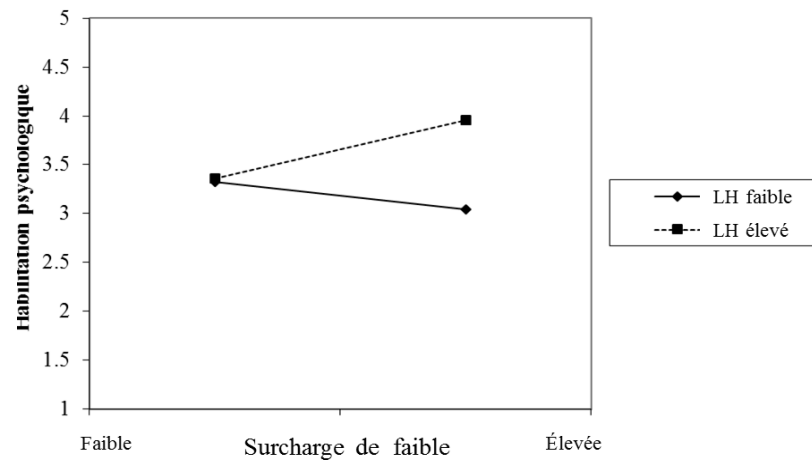


Figure 2. L'habilitation psychologique comme fonction de la surcharge de travail à  $\pm 1$  d'écart type (ÉT) du leadership habilitant (LH). Lors d'un LH faible (1 ÉT au-dessous de la moyenne),  $B = -0,57$ ,  $ns$ ; lors d'un LH élevé (1 ÉT au-dessus de la moyenne),  $B = 0,27$ ,  $p < 0,01$ .

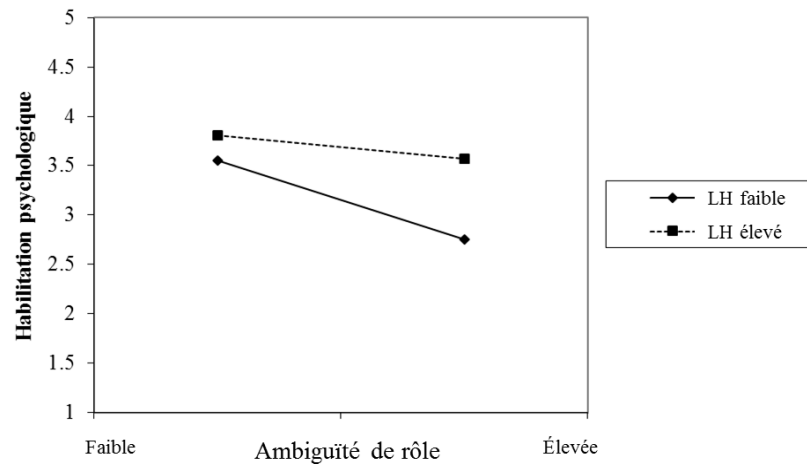


Figure 3. L'habilitation psychologique comme fonction de l'ambiguïté de rôle à  $\pm 1$  d'écart type (ÉT) du leadership habilitant (LH). Lors d'un LH faible (1 ÉT au-dessous de la moyenne),  $B = -0,36$ ,  $p < 0,01$ ; lors d'un LH élevé (1 ÉT au-dessus de la moyenne),  $B = -0,14$ ,  $ns$ .

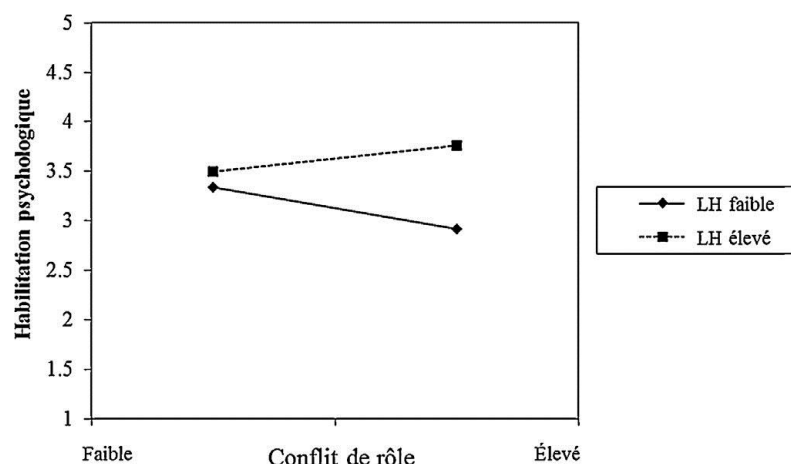


Figure 4. L'habilitation psychologique comme fonction du conflit de rôle à  $\pm 1$  d'écart type (ÉT) du leadership habilitant (LH). Lors d'un LH faible (1 ÉT au-dessous de la moyenne),  $B = -0,15$ , *ns*; lors d'un LH élevé (1 ÉT au-dessus de la moyenne),  $B = 0,11$ , *ns*.

Pour ce qui est de l'effet conditionnel indirect du conflit de rôle sur le comportement d'innovation, l'effet n'était pas significatif, peu importe si le LH était faible ou élevé (0,09, CI = 0,21, 0,02 et 0,06, IC = 0,07, 0,22, respectivement). Les hypothèses 5 et 6a sont ainsi validées, mais les résultats ne permettent pas de valider l'hypothèse 6b.

## Discussion

L'objectif de cette étude consistait à examiner la relation stressseurs au travail–comportement d'innovation à travers un modèle conceptuel positionnant l'HP comme facteur médiateur et le LH comme facteur protecteur soutenant l'innovation. En nous basant sur le modèle challenge-menace (Crawford et al., 2010; LePine et al., 2005), nous avons postulé que les stressseurs de type *challenge* (c.-à-d., charge de travail) favoriseraient l'apparition de comportements d'innovation à travers leur effet positif sur l'HP, alors que les stressseurs de type *menace* (c.-à-d., ambiguïté de rôle et conflit de rôle) limiteraient

l'apparition de comportements d'innovation à travers leur effet négatif sur l'HP. De plus, nous avons positionné le LH comme facteur protecteur qui renforcerait l'effet positif de la charge de travail et limiterait l'effet négatif de l'ambiguïté et du conflit de rôle sur l'HP des travailleurs pour ainsi conserver leurs ressources et ultimement protéger leur potentiel d'innovation. À travers la collecte de données réalisée en deux temps de mesure auprès de travailleurs canadiens, nous avons réussi à valider certaines de nos hypothèses.

### **Implications théoriques**

Les résultats de cette étude apportent des contributions théoriques à différents niveaux. Dans un premier temps, on a réussi à montrer que la relation qui existe entre les stressseurs au travail et le comportement d'innovation est influencée par les processus psychologiques (i.e., HP), particulièrement au niveau des stressseurs de type *menace*. Les résultats obtenus montrent ainsi que l'ambiguïté de rôle réduit le comportement innovant des travailleurs en influençant négativement leur sentiment d'habileté. Or, ce qui contribue à engager l'individu dans un processus d'innovation, c'est son sentiment d'habileté face aux défis (*challenge*), alors que son sentiment d'être déshabileté face aux obstacles (*menace*) le dissuade (Conger & Kanungo, 1988; Zhang & Bartol, 2010). En plus de montrer que l'HP joue un rôle médiateur entre l'ambiguïté de rôle et le comportement d'innovation, les résultats de cette étude mettent en lumière l'influence clé du LH sur cette relation.

En effet, notre étude indique que les pratiques d'habilitation du supérieur (c.-à-d., LH) interagissaient de manière significative avec l'HP ce qui concorde avec d'autres recherches (Chang, Tung, & Lin, 2013). De plus, les résultats obtenus montrent qu'en présence d'un LH élevé l'effet positif entre la charge de travail et l'HP est renforcé, alors que l'effet négatif de l'ambiguïté de rôle sur l'HP est atténué. Par contre, le LH ne semble pas affecter la relation entre le conflit de rôle et l'HP. À cet effet, l'étude de Jones (1993) suggère que le conflit de rôle force les individus à considérer plusieurs perspectives ainsi qu'à varier leurs sources d'information, ce qui nous amène à penser que d'autres processus modérateurs seraient plus en mesure d'influencer le conflit de rôle (p. ex., soutien par les pairs).

En plus des interactions qui existent entre les stressseurs au travail, l'HP et le LH, les résultats de cette recherche mettent de l'avant l'influence de l'HP sur l'apparition des comportements d'innovation tel que démontré à travers des recherches antérieures (Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995). Or, les résultats obtenus révèlent qu'un LH élevé agit comme un facteur protecteur qui renforce la relation HP-comportement d'innovation face à la présence des stressseurs au travail. En effet, dans un contexte de charge de travail, un LH élevé renforce le sentiment d'habileté des travailleurs qui se sentent investis des ressources nécessaires pour mener à bien leur travail et continuer à innover. D'un autre côté, face à l'ambiguïté de rôle et au conflit de rôle, un LH élevé atténue l'effet négatif des stressseurs sur l'HP et amène l'individu à continuer de se sentir habileté pour innover. Par contre, notre recherche montre qu'un faible LH renforce l'effet

négalif de l'ambiguïté de rôle sur l'HP ce qui altère indirectement le potentiel d'innovation des travailleurs. Or, bien que d'autres études aient montré que les pratiques d'habilitation du supérieur renforcent le sentiment d'habilitation des travailleurs face aux défis (c.-à-d., charge de travail élevée) (Kirkman & Rosen, 1999) et aux obstacles (c.-à-d., ambiguïté de rôle et conflit de rôle) (Chen et al., 2007), notre étude va plus loin. Les résultats proposent ainsi une nouvelle perspective où en plus d'agir sur l'HP de l'individu, c'est le potentiel d'innovation de ce dernier qui se voit protégé par le LH.

### **Limites et pistes de recherche**

Cette étude présente un certain nombre de limites à considérer dans de futures recherches. Dans un premier temps, l'HP a été mesurée de manière autorévlée alors que les comportements habilités sont jugés désirables dans différents milieux de travail (Boudrias & Savoie, 2006). Les résultats de cette étude sont plus à risque d'être empreint du biais de désirabilité sociale. Mesurer la perception du supérieur immédiat en plus de la perception du travailleur quant aux comportements d'habilitation adoptés par ce dernier à partir de deux questionnaires distincts (Boudrias & Savoie, 2006), permettrait de réduire ce biais. Ensuite, cette étude repose sur un échantillon relativement petit, ce qui ne permet pas de généraliser les résultats obtenus. Lors de futures recherches, il serait opportun de valider ces résultats à travers un échantillon de plus grande taille appartenant à de secteurs d'activités plus variés que ceux étudiés. En dernier lieu, les résultats obtenus indiquent que le LH ne modère pas l'effet indirect du conflit de rôle sur le comportement d'innovation à travers l'HP. Comme le conflit de rôle peut amener les travailleurs à être



plus réceptifs aux différents points de vue, à varier leur source d'informations et à être plus flexibles pour surmonter ce stresser (Jones, 1993) et être créatif (Amabile, 1996), il serait pertinent de considérer d'autres effets d'interaction susceptible de protéger le travailleur et l'innovation tels que la flexibilité de rôle ou le soutien par les pairs.

### **Implications pratiques**

Bien que notre étude dispose de certaines limites, ce qui en ressort permet néanmoins d'offrir des implications pratiques à promouvoir dans les organisations. Les résultats de cette recherche suggèrent qu'en présence de certains types de stressers, le potentiel d'innovation des travailleurs est protégé par les pratiques habilitantes du supérieur immédiat. Dès lors, les organisations devraient encourager leurs leaders à mettre de l'avant les pratiques de gestion habilitantes pour renforcer le sentiment d'habilitation des employés et par le même effet, protéger leur potentiel de créer et d'innover. Or, lorsque les employés sont exposés à des situations stressantes, leur supérieur respectif devrait se montrer présent en prônant une communication directe et en supportant son équipe sans toutefois brimer leur sentiment d'autonomie. Plus encore, quand la charge de travail s'intensifie, les supérieurs devraient montrer de la confiance envers le potentiel de performance et de réalisation de leurs employés en les encourageant à prendre des initiatives, des responsabilités et des décisions. De plus, en présence d'ambiguïté de rôle qui affecte négativement l'HP et indirectement le comportement d'innovation, les gestionnaires gagneraient à clarifier les rôles et les responsabilités, les attentes quant aux priorités et aux livrables, tout en s'assurant que les individus disposent des ressources

nécessaires pour réaliser leur travail. En agissant de la sorte, les supérieurs renforceraient le sentiment d'habilitation des employés qui se sentiraient davantage habiletés et en confiance pour faire face aux stressseurs présents dans leur milieu de travail (Chen et al., 2007; Kirkman & Rosen, 1999) et pour innover (Zhang & Bartol, 2010).

De plus, pour encourager les gestionnaires à adopter et à s'approprier le style de gestion habilitant, ils devraient être formés pour reconnaître et agir sur les différents types de stressseurs auxquels leurs employés risquent d'être exposés. En se sentant outillés pour identifier et distinguer les stressseurs en milieu de travail, les supérieurs pourraient ainsi adopter les comportements habilitants appropriés lorsque vient le temps d'intervenir auprès de leurs employés pour contrer les effets des stressseurs et protéger le potentiel d'innovation de ses derniers. Au-delà de l'innovation, il serait pertinent lors de futures recherches d'examiner l'effet protecteur du LH du supérieur sur le bien-être au travail à travers l'HP des employés, et ce, dans un contexte où les stressseurs mesurés dans cette étude sont présents dans l'environnement de travail.

## Références

- Aguinis, H. (1995). Statistical power problems with moderated multiple regression in management research. *Journal of Management*, 21, 1141-1158.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 945-955.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA : Sage.
- Amabile, S. (2007). Processus d'innovation, réseaux et usages d'Internet : Les éléments de la croissance du marché de la PME. *Décisions Marketing*, 48, 75-86.
- Amabile, T.M. (1996). *Creativity in Context*. Boulder, Colorado, CO: Westview Press.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *Leadership Quarterly*, 15, 5-32.
- Andrews, F. M., & Farris, G. F. (1972). Time pressure and performance of scientists and engineers: A five-year panel study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8, 185-200.
- Aryee, S., Zhou, Q., Sun, L. Y., & Lo, S. (2009). Perceptions of politics, intrinsic motivation and creative performance: Evidence from the service sector. Dans *Academy of Management Annual Meeting Proceedings* (p. 1-6).
- Boudrias, J.-S., Rousseau, V., Migneault, P., Morin, A. J. S., & Courcy, F. (2010). Habilitation psychologique : validation d'une mesure en langue française. *Swiss Journal of Psychology*, 69, 147-159.
- Boudrias, J.-S. & Savoie, A. (2006). Les manifestations comportementales de l'habilitation au travail : développement d'un cadre conceptuel et d'un instrument de mesure. *Psychologie du travail et des organisations*, 12, 119-138.
- Byron, K., Khazanchi, S., & Nazarian, D. (2010). The relationship between stressors and creativity: A meta-analysis examining competing theoretical models. *Journal of Applied Psychology*, 95, 201- 212.
- Carmeli, A., Schaubroeck, J., & Tishler, A. (2011). How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance. *The Leadership Quarterly*, 22, 399-411.

- Chang, Y., Tung, H., & Lin, C. T. (2013). Empowering leadership on team performance: Under the influence of knowledge sharing and team Cohesion. *Business and Information*.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92, 331-346.
- Cohen, J., & Cohen, P. (1983). Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cohen, S. (1980). After effects of stress on human performance and social behavior: A review of research and theory. *Psychological Bulletin*, 88, 82-108.
- Colligan, T., & Higgins, E. (2005). Workplace stress: Etiology and consequences. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 21, 89-97.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 3, 471-482.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834-848.
- DeLongis, A., Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1988). The impact of daily stress on health and mood: Psychological and social resources as mediators. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 486-495.
- Dierendonck, D., & Dijkstra, M. (2012). The role of the follower in the relationship between empowering leadership and empowerment: A longitudinal investigation. *Journal of Applied Social Psychology*, 42, E1-E20.
- Gardner, D. G. (1986). Activation theory and task design: An empirical test of several new predictions. *Journal of Applied Psychology*, 71, 411-418.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 61, 227-272.
- Gill, A., Stephen, F., Smita, B., Mand, H., & Sharma, S. (2010). The relationship between transformational leadership and employee desire for empowerment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22, 263-273.
- Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30, 453-470.

- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5, 90-105.
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable moderation, mediation, and conditional process modeling. Macro and manuscript available at <http://www.afhayes.com/spss-sas-and-mplus-macros-and-code.htm>
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. New York, NY: Guilford Press.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-rewards fairness, and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- Jones, M.L (1993). Role conflict: Cause of burnout or energizer? *Soc. Work*, 38, 136-141.
- Kahn, R. L., & Byosiére, P. (1992). Stress in organizations. Dans M. D. Dunnette & L. M. Hough (dir.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2<sup>e</sup> éd., vol. 3, p. 571-650). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 322-355.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58-74.
- Lachance, L., Tétreau, B., & Pépin, D. (1997). Validation canadienne-française de la mesure de conflit et d'ambiguïté de rôle de Rizzo et al. (1970). *Revue canadienne des sciences du comportement*, 29, 283-287.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal, and coping. New York, NY: Springer.
- LePine, J. A., LePine, M. A., & Jackson, C. L. (2004). Challenge and hindrance stress: Relationships with exhaustion, motivation to learn, and learning performance. *Journal of Applied Psychology*, 89, 883-891.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 764-775.

- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K.F. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural Equation Modelling: A Multidisciplinary Journal*, 9, 151-173.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128.
- McGrath, J. E. (1976). Stress and behavior in organizations. Dans M. Dunnette (dir.), *Handbook of industrial organizational psychology* (p. 1351-1395). Chicago, IL: RandMcNally.
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (1998-2012). *Mplus user's guide* (Seventh Edition). Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- Ohly, S., & Fritz, C. (2010). Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi-level study. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 543-565.
- Pearce, C. L., Sims, H. P. Jr., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, K. A., Smith, K. A. & Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development*, 22, 273-307.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 65, 539-569.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.
- Sacramento, C. A., Fay, D., & West, M. A. (2013). Workplace duties or opportunities? Challenge stressors, regulatory focus, and creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121, 141-157.
- Seibert, S. E., Wang, G. & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96, 981-1003.
- Selye, H. (1974). *Stress sans détresse*. Montréal : Les éditions La Presse.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. Dans S. Sonnentag (dir.), *Psychological management of individual performance* (p. 3-26). West Sussex, R.-U. : Wiley.

- Spitzmüller, C., & Stanton, J. M. (2006). Examining employee compliance with organizational surveillance and monitoring. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 245-272.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Spreitzer, G. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39, 483-504.
- Spreitzer, G., Kizilos, M., & Nason, S. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23, 679-705.
- Vecchio, R. P. (1990). Theoretical and empirical examination of cognitive resource theory. *Journal of Applied Psychology*, 75, 141-147.
- Vézina, M., Cloutier, E., Stock, S., Lippel, K., Fortin, E., Delisle, A., St-Vincent, M., Funes, A., Duguay, P., Vézina, S., & Prud'Homme, P. (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail*. Montréal, QC : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.
- Webster, J. R., Beehr, T. A., & Love, K. (2011). Extending the challenge-hindrance model of occupational stress: The role of appraisal. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 505-516.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation at work. Dans M. A. West & J. L. Farr (dir.), *Innovation and creativity at work* (p. 3-13). Chichester, CH: John Wiley & Sons, Ltd.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53, 107-128.
- Zhang, Y., LePine, J. A., Buckman, B. R., & Wei, F. (2014). It's not fair... Or is it? The role of justice and leadership in explaining work stressor-job performance relationships. *Academy of Management Journal*, 57, 675-697.
- Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology*, 88, 422-423.
- Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustration. *American Journal of Community Psychology*, 23, 581-599.

## **Chapitre de transition**



En prenant en considération les effets des stressseurs sur les pratiques d'innovation, il s'avérerait nécessaire de mener une analyse approfondie de la relation stressseurs-comportement d'innovation à travers un modèle intégrant à la fois des ressources psychologiques et des facteurs contextuels. Pour y parvenir, ce premier article empirique s'est appuyé sur le modèle *challenge-menace* de LePine, Podsakoff et LePine (2005) pour approfondir les connaissances actuelles sur la relation stressseurs-comportement d'innovation, mais également pour expliquer en partie les résultats contradictoires de l'impact des stressseurs sur l'individu et sur sa capacité à performer au travail (Webster, Beehr, & Love, 2011). Les résultats issus de ces analyses indiquent que le leadership habilitant peut effectivement jouer un rôle protecteur en renforçant les effets positifs des stressseurs de type *challenge* et en limitant les effets négatifs des stressseurs de type *menace*. Par exemple, en présence d'un leadership habilitant élevé, la surcharge de travail provoque un effet indirect positif sur le comportement d'innovation à travers l'habilitation psychologique, alors qu'en présence d'un leadership habilitant faible, l'ambiguïté de rôle entraîne un effet indirect négatif sur le comportement d'innovation à travers l'habilitation psychologique. Ces résultats contribuent à enrichir les connaissances actuelles sur le lien stressseurs-comportement d'innovation ainsi qu'à développer des pratiques de gestion qui protègent le potentiel d'innovation des travailleurs tout en les préservant des méfaits du stress.

En corollaire avec les résultats du premier article, le second article de la thèse vise à faire le lien entre la recherche et la pratique en traduisant les théories et les données probantes en pistes d'intervention concrètes. Plus précisément, cet article consiste à réduire l'écart entre la recherche et la pratique, permettant ainsi aux professionnels, aux gestionnaires et aux organisations de baser leurs interventions et leurs décisions sur des données empiriques de qualité. Cela fait notamment référence à l'approche *Evidence-Based Management*. Celle-ci consiste à prendre des décisions éclairées par l'utilisation consciencieuse, explicite et judicieuse des meilleures preuves disponibles pour résoudre des enjeux organisationnels (Barlow, 2004; Rousseau, 2005; Walshe & Rundall, 2001). L'évaluation critique des meilleures données de recherche disponibles représente d'ailleurs une des principales sources d'information de l'*Evidence-Based Management* (Briner, Denyer, & Rousseau, 2009). Inspiré par cette approche, le second article vise dans un premier temps à détailler les bienfaits du leadership habilitant sur les travailleurs et les organisations, notamment à l'égard de la performance au travail, des comportements d'innovation ainsi que des stressors. Ensuite, il explique comment certains leviers contextuels comme la culture et l'ancienneté organisationnelle renforcent les retombées positives du leadership habilitant. Le tout est ensuite supporté par des pistes d'intervention concrètes que peuvent utiliser les professionnels en psychologie du travail et les gestionnaires pour amener les bénéfices du leadership habilitant dans les organisations.

## **Chapitre II**

Leadership habilitant : promouvoir et optimiser les pratiques habilitantes du supérieur  
immédiat

## **Leadership habilitant : promouvoir et optimiser les pratiques habilitantes du supérieur immédiat**

### **Résumé**

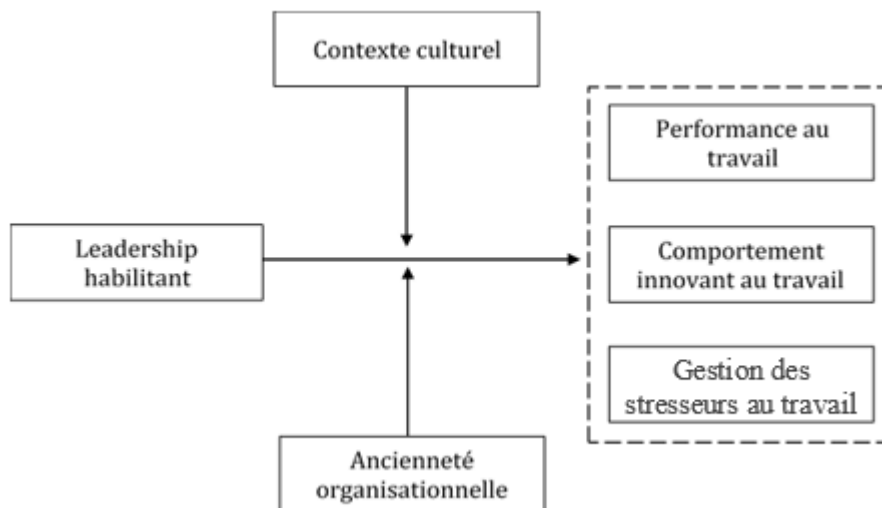
Le leadership habilitant s'avère un levier incontournable pour répondre aux exigences du marché. Considérant ses retombées bénéfiques sur la performance du travailleur et sur sa capacité à innover, cet article explique en détail les contributions des pratiques habilitantes du gestionnaire, mais également les leviers contextuels qui accentuent ces bénéfices. Cet article offre également des pistes d'intervention pratiques favorisant l'émergence et l'optimisation des bienfaits du leadership habilitant.

**Mots-clés :** leadership habilitant, habilitation psychologique, performance, innovation, stressseurs

## **Introduction**

Dans la conjoncture économique actuelle marquée par des frontières commerciales de plus en plus limpides et par l'accélération du recours aux technologies, les organisations se doivent d'innover pour survivre aux exigences du marché (Amabile, 2007; Lane, 2010; Sacramento, Fay, & West, 2013). Cela dit, ces forces économiques qui amènent les organisations à se transformer et à se distinguer par l'innovation pour maximiser leur performance ont pour effet d'augmenter le stress au travail (Sacramento et al., 2013). Plus encore, pour favoriser la performance et l'innovation, les organisations sont amenées à optimiser sans cesse l'efficacité de leurs opérations ce qui se traduit par l'élargissement des responsabilités et de l'autonomie des travailleurs ainsi qu'une plus grande complexité de leur rôle (Biemann, Kearney, & Marggraf, 2015). Par conséquent, la littérature s'est penchée sur les différentes approches de leadership permettant aux organisations de faire face efficacement à ces changements (Srivastava et al., 2006). Le leadership habilitant (LH) devient dans ce contexte des plus pertinent, car il favorise le partage du pouvoir et de responsabilités, le sentiment d'efficacité et d'autonomie des travailleurs ainsi que le développement de leur potentiel et l'optimisation de leur performance (Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005; Amundsen & Martinsen, 2014). D'ailleurs, ces dimensions auraient un effet positif sur l'innovation (Ahearne et al., 2005; Zhang & Bartol, 2010) et sur l'habilitation psychologique (HP) (Pearce et al., 2003; Zhan & Bartol, 2010). Cet article vise à mettre en lumière les bénéfices du LH sur les travailleurs et sur l'organisation et à clarifier comment certains contextes organisationnels (p. ex., culture, ancienneté) renforcent l'apport du LH. Cet article suggère des pistes

d'intervention pratiques pour soutenir les leaders et les professionnels à faire émerger les bienfaits du LH en vue d'optimiser la performance de travail et faire une différence au sein de l'organisation.



*Figure 1.* L'apport du LH sur la performance, l'innovation et les stressseurs et le contexte culturel et l'ancienneté organisationnelle comme leviers renforçant les bienfaits du LH.

### Apports du leadership habilitant

Le leadership habilitant se définit par l'emploi de comportements du supérieur dirigés vers les travailleurs qui consistent à partager le pouvoir et la prise de décision, à déléguer des responsabilités, à solliciter et donner des rétroactions ainsi qu'à fournir le support nécessaire (p. ex., coaching) pour favoriser l'autonomie et le développement des travailleurs (Sharma & Kirkman, 2015). Ces pratiques de gestion ont pour effet de renforcer le sentiment d'habilitation chez les individus qui vont se sentir investis d'un pouvoir significatif dans la réalisation de leur travail. Cette orientation active envers leur

rôle où ils se sentent habilités psychologiquement (*empowered*) est liée à quatre dimensions : le sens, la compétence, l'autonomie et l'impact perçu (Spreitzer, 1995; Spreitzer, Kizilos, & Nason, 1997). D'ailleurs, les recherches montrent que les actions du leader habilitant (p. ex., le partage du pouvoir) ont pour effet d'augmenter, le sens, la compétence, l'auto-détermination, l'autonomie et le sentiment d'impact chez le travailleur (Ahearne et al., 2005; Pearce et al., 2003; Zhan & Bartol, 2010), ce qui l'amène à manifester une performance supérieure dans la réalisation de ses tâches (Vecchio, Justin, & Pearce, 2010) et ultimement, favoriser la performance de l'organisation (Ahearne et al., 2005). Au-delà de la performance, les effets positifs du LH sur l'habilitation psychologique encourageraient à leur tour l'adoption de comportements de créativité et d'innovation par le travailleur (Ahearne et al., 2005; Zhang & Bartol, 2010) et disposeraient également d'un effet protecteur atténuant les impacts négatifs des conditions de travail défavorables présentes en milieu de travail (Ahmed Yahia, Montani, & Courcy, 2018). À cet effet, la prochaine section de l'article illustre de manière détaillée les effets positifs du LH sur la performance au travail, les comportements d'innovation et la gestion des stressors au travail, tout en présentant des pistes d'intervention potentielles.

### **Performance au travail**

Le LH implique de partager le pouvoir et les responsabilités avec les travailleurs, ce qui a pour effet de renforcer leur autonomie et leur motivation au travail (Carmeli, Schaubroeck, & Tishler, 2011). Ce style de gestion encourage les travailleurs à prendre une part active dans la prise de décision améliorant leur efficacité au travail puisque le

sentiment d'impact qu'ils ont à l'égard de l'organisation est renforcé (Dierendonck & Dijkstra, 2012; Gill, Stephen, Smita, Mand, & Sharma, 2010). Plus encore, l'étude de Liu, Lepak, Takeuchi et Sims (2003) montre que donner des rétroactions, partager de l'information, octroyer des opportunités d'apprentissage et supporter le développement des travailleurs représentent des pratiques qui stimulent l'amélioration de leurs compétences, l'accomplissement de leurs responsabilités et la réalisation de leurs tâches de travail de manière à dépasser les attentes. Liu et ses collaborateurs soulignent également que les comportements du leader habilitant encourageraient les travailleurs à prendre des initiatives ainsi qu'à développer un meilleur contrôle sur soi (Liu et al., 2003). En plus de la performance individuelle, le LH permet de prédire la performance d'une équipe de travail. Les recherches soulignent que les pratiques d'habilitation du supérieur, tel que la répartition de l'autorité et du leadership entre les différents membres de l'équipe, renforceraient le sens collectif de l'HP, la collaboration et la coordination des efforts entre les travailleurs permettant de livrer une performance de plus grande qualité (Martin, Liao, & Campbell, 2013; Pearce & Sims, 2002).

Le supérieur immédiat pourrait mettre en place des pratiques de gestion qui influencent le travailleur à performer dans la réalisation de ses tâches. Le leader pourrait ainsi partager des responsabilités avec les travailleurs tout en faisant pleinement confiance en leur capacité à les réaliser. Il s'agit d'encourager ces derniers à être davantage autonomes dans la réalisation de leur rôle et dans l'accomplissement de leurs responsabilités. Dès lors, il demeure important pour le supérieur immédiat de clarifier les



attentes (p. ex., niveau de qualité attendu, délais à respecter) sans surveiller en permanence la progression du travail au risque de freiner le sentiment d'autonomie du travailleur. C'est une opportunité pour ce dernier de prendre le contrôle sur ses responsabilités, en faisant confiance en ses compétences et en sa capacité à livrer le travail attendu. Plus encore, il est essentiel que le supérieur immédiat encourage le travailleur à prendre des décisions, peu importe son niveau hiérarchique. L'idée est de lui permettre de prendre le contrôle sur son rôle, y exercer son jugement et apprendre à faire confiance en sa capacité à prendre les bonnes décisions. Même lorsque le travailleur se trompe, cela reste un apprentissage qui contribuera à développer son habitude à déceler les décisions adéquates de celles qui le sont moins. Ces éléments contribueront progressivement à prendre une part proactive dans le développement professionnel des travailleurs. Au-delà des programmes de formation mis en place par les milieux de travail, une des dispositions incontournables demeure les moments privilégiés de discussion et d'échange entre le travailleur et son supérieur immédiat. Or, souvent les leaders ne se sentent pas suffisamment outillés pour avoir ses discussions avec leurs employés ou ne disposent pas du temps nécessaire pour le faire. Ici, les leaders pourraient être accompagnés par des professionnels pour développer ou renforcer leurs habiletés de coaching ou celles de donner et de solliciter les rétroactions.

### **Comportement d'innovation au travail**

Au-delà de l'optimisation de la performance au travail, les recherches sur la créativité et l'innovation indiquent l'apport essentiel du sentiment d'autonomie dans

l'adoption de comportements d'innovation. Il en va de même lorsque le travailleur se sent impliqué dans le processus décisionnel (Amabile, Schatzel, Moneta, & Kramer, 2004). Dans ce sens, un leader habilitant qui implique le travailleur dans la prise de décision et qui encourage son autonomie et sa participation dans divers projets favoriserait l'adoption de comportements d'innovation par ce dernier (développer et mettre en place une nouvelle idée). D'ailleurs, une des distinctions clés du LH consiste en la délégation du pouvoir de manière à permettre au travailleur de prendre des actions et de mettre en place des interventions concrètes de son propre chef (Bass, 1985; Jung, Chow, & Wu, 2003). Un tel partage d'autorité contribue à établir un environnement de travail dans lequel le travailleur est encouragé à explorer différentes perspectives créatives en vue de mettre en place une solution innovante (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996). Plus encore, un individu investi par le sentiment de compétence va davantage s'impliquer dans un processus d'innovation (c.-à-d., la création intentionnelle, l'introduction et l'application de nouvelles idées au travail). À cet effet, les recherches de Spreitzer (1995) et Zhang et Bartol (2010) indiquent qu'un travailleur ressentant les habiletés et les compétences nécessaires dans l'accomplissement de ses tâches va prendre des risques, être créatif dans la proposition d'idées et explorer de nouvelles façons de faire malgré la complexité de ses tâches. Or, un leader qui offre les ressources et le support nécessaires en vue de favoriser le développement de l'employé, son implication au travail et son sentiment de compétence, encouragera ce dernier à innover de façon continue. L'étude de Gilson et Shalley (2004) souligne, quant à elle, l'importance pour le travailleur de percevoir du sens

dans les tâches réalisées au travail en vue de s'engager dans un processus de créativité et de s'investir dans la résolution d'un problème.

Dans une perspective pratique, le supérieur peut encourager des pratiques inclusives sur divers projets en mettant de l'avant une approche « *bottom-up* » pour résoudre de réelles problématiques ou défis auxquels est confrontée l'organisation. Cela consiste à impliquer les travailleurs à explorer différentes perspectives pour amener des idées et des solutions pertinentes, voire innovantes, pour répondre à divers enjeux auxquels est confrontée l'organisation. De cette manière, les travailleurs renforcent leur sentiment d'impact sur la performance de l'organisation et saisissent ce défi comme moyen de se développer professionnellement. En effet, une organisation qui encourage, respecte, reconnaît et récompense la créativité va favoriser l'adoption de comportements créatifs et innovants par les travailleurs (Zhou & George, 2001) et renforcer les bienfaits du LH (Harris, Li, Boswell, Zhang, & Xie, 2014).

### **Stresseurs au travail**

De nombreuses recherches font ressortir les conséquences négatives des stresseurs sur l'individu, comme la réduction de son bien-être (p. ex., Colligan & Higgins, 2005; Maslach et al., 2001), de sa performance au travail (p. ex., Cohen, 1980; Crawford, LePine, & Rich, 2010; LePine, Podsakoff, & LePine, 2005), ou encore, de sa capacité à amener de nouvelles idées et à innover (p. ex., Ohly & Fritz, 2010; Vecchio, 1990). Des chercheurs ont d'ailleurs montré que le LH interagit significativement avec l'HP (Raub &

Robert, 2010; Zhang & Bartol, 2010) et permet de répondre positivement aux besoins d'habilitation et d'auto-détermination de l'individu (c.-à-d., compétence, sens, impact, autonomie) essentiels à son bien-être et à l'optimisation de son potentiel de performance (Ryan & Deci 2000). Plus encore, comme les stressseurs affecteraient différemment les individus, le LH peut s'avérer un facteur de protection pouvant renforcer l'effet positif de certains stressseurs et atténuer l'effet négatif d'autres stressseurs sur l'individu. Effectivement, les recherches montrent que les stressseurs associés aux défis (*challenge*) ont un effet positif indirect sur l'individu (performance dans la réalisation de ses tâches) grâce à l'activation d'une plus grande motivation à répondre aux conditions difficiles (Crawford et al., 2010; LePine et al., 2005). Les stressseurs de type *challenge* stimulent également la créativité et la capacité de générer de nouvelles idées (Zhang & Bartol, 2010; Zhang, LePine, Buckman, & Wei, 2014). Par exemple, la surcharge de travail ou les responsabilités élevées, tous les deux comptant parmi les stressseurs de type *challenge*, favorisent le développement personnel de l'employé et son accomplissement au travail (LePine et al., 2005). Cela permet au travailleur de se sentir habileté lorsqu'il est dans un environnement de travail marqué par des défis, des opportunités de développement et de croissance personnelle (Conger & Kanungo, 1988). Dans un tel contexte, les pratiques habilitantes du supérieur permettent de renforcer l'effet positif des stressseurs de type *challenge* (p. ex., surcharge de travail) sur le sentiment d'habilitation du travailleur et indirectement l'adoption de comportements d'innovation par celui-ci (Ahmed Yahia et al., 2018; Zhang & Bartol, 2010). D'un autre côté, les stressseurs associés aux obstacles (menace) (p. ex., ambiguïté de rôle) nuisent au développement personnel du travailleur et

freinent l'atteinte de cet objectif (LePine et al., 2005). Par ailleurs, les stressseurs de type *menace* renforcent le sentiment d'impuissance chez le travailleur quand son environnement de travail est empreint de tâches perçues comme des obstacles limitant l'accomplissement des objectifs et le développement personnel (Conger & Kanungo, 1988). Ici, le LH permet d'atténuer l'effet négatif des stressseurs de type *menace* sur l'HP et indirectement protéger le potentiel d'innovation du travailleur (Ahmed Yahia et al., 2018; Chen, Kirkman, Kanfer, Allen, & Rosen, 2007).

Dans ce sens, les leaders pourraient être formés ou coachés par des professionnels en vue de distinguer les différents stressseurs ainsi que les pratiques de gestion protectrices à mettre de l'avant pour atténuer les impacts négatifs des stressseurs sur les travailleurs. Par exemple, lorsque la charge de travail est plus importante, le supérieur pourrait montrer ou réitérer sa confiance envers le potentiel de performance et de réalisation de ses employés. Il pourrait ainsi les encourager à prendre des décisions, des responsabilités ainsi qu'à mettre de l'avant des initiatives que les travailleurs jugeront appropriées pour surmonter le défi. Alors qu'en présence de l'ambiguïté de rôle, le leader devrait clarifier les rôles, les responsabilités et les attentes quant aux priorités et à la qualité des livrables. Le supérieur pourrait aussi s'assurer que les employés disposent des ressources nécessaires pour réaliser adéquatement leur travail. En agissant de la sorte, les supérieurs soutiendraient activement le sentiment d'habilitation des travailleurs qui se sentiraient davantage habilités et en confiance pour faire face aux stressseurs omni présents au travail (Chen et al., 2007) et pour innover (Zhang & Bartol, 2010).

### **Leviers contextuels du leadership habilitant**

Au-delà des bienfaits du LH sur la performance, les comportements d'innovation et l'atténuation des méfaits des stressors au travail, la littérature scientifique s'est penchée sur différents leviers contextuels renforçant les effets positifs du LH. La prochaine section de cet article se penche sur les facteurs contextuels permettant de renforcer les retombées bénéfiques du LH. Selon Sharma et Kirkman (2015), la culture de l'organisation ainsi que l'ancienneté des travailleurs représenteraient les principaux leviers du LH.

#### **Contexte culturel**

Les effets du LH sur l'exécution des tâches et la performance ont été investigués dans différents milieux culturels, comme la Chine (p. ex., Harris et al., 2014), les États-Unis (p. ex., Ahearne et al., 2005), l'Inde (p. ex., Zhang & Gheibi, 2015) et la Corée du Sud (p. ex., Cheong, Spain, Yammarino, & Yun, 2016). Or, pour distinguer les cultures nationales, les recherches de Triandis et ses collègues ont proposé deux configurations : horizontal-individualisme et vertical-collectivisme (p. ex., Triandis & Gelfand, 1998). Les individus vivant dans une culture horizontale-individualiste (p. ex., États-Unis) ont tendance à se percevoir comme indépendants et égaux aux autres, alors que ceux vivant dans une culture verticale-collectiviste (p. ex., Chine) se perçoivent comme interdépendants aux autres et éprouvent davantage de respect par rapport à l'autorité (Rockstuhl, Dulebohn, Ang, & Shore, 2012). De plus, ceux appartenant à une culture verticale-collectiviste perçoivent une distance importante par rapport au pouvoir (autorité)

et une incompatibilité entre les pratiques habilitantes et les normes sociales, où le rôle du subordonné consiste principalement à exécuter les ordres de leur supérieur immédiat (Rockstuhl, 2012; Hui, Au, & Fock, 2004). Les résultats de la méta-analyse de Lee, Willis et Tian (2017) (regroupant 89 publications) montrent à cet égard que non seulement le contexte culturel modère la relation LH-performance, mais aussi que l'effet positif du LH s'avère plus prononcé dans une culture verticale-collectiviste où une distance élevée par rapport au pouvoir tend à renforcer les effets positifs du LH. Cela pourrait s'expliquer par le fait que le rôle modérateur de la distance au pouvoir varie selon le type d'habilitation présent dans l'environnement de travail (Fock, Hui, Au, & Bond, 2013). Par exemple, les pratiques d'habilitation discrétionnaires (c.-à-d., l'autorité discrétionnaire perçue au travail) sont atténuées dans une culture verticale-collectiviste teintée par une plus grande distance au pouvoir, alors que les effets positifs du LH (p. ex., satisfaction au travail) sont, quant à eux, réellement accentués (Fock et al., 2013). En effet, dans un contexte culturel où les leaders sont censés exercer une plus grande autorité sur les activités de leurs subordonnés, la présence du LH tend à inverser la logique entourant la relation supérieur-subordonné car il encourage l'autonomie, le partage du pouvoir et montre une attention particulière au bien-être du travailleur (Fock et al., 2013).

De plus, puisque les leaders sont de plus en plus appelés à exercer leur rôle dans un contexte global, ils devraient être sensibilisés à l'apport positif du LH dans les différentes cultures. Plus précisément, mieux comprendre ce qui distingue une culture d'une autre pour amener des pratiques de gestion qui optimisent les bénéfices du LH. Par

exemple, les programmes de mobilités peuvent être supportés par des formations personnalisées à la culture locale qui intègrent à la fois les particularités de celle-ci, mais également les pratiques du LH à promouvoir. Or, dans une culture collectiviste-verticale teintée par une plus grande distance par rapport au pouvoir (p. ex., Chine, Inde), les leaders pourraient être amenés à inverser le rapport d'autorité prédominant. Ces gestionnaires, sensibilisés et outillés pour impliquer les travailleurs dans la prise de décision et partager le pouvoir, accorderaient au travailleur plus autonome dans l'exercice de leur rôle.

### **Ancienneté organisationnelle (expérience professionnelle)**

Des chercheurs se sont intéressés à l'expérience et à l'ancienneté des travailleurs comme facteur pouvant influencer l'efficacité du LH (Ahearne, 2005; Rapp, Ahearne, Mathieur, & Schillewaert, 2006). Contrairement aux prédictions, les résultats de ces deux recherches indiquent que les travailleurs moins expérimentés bénéficiaient davantage du LH, alors que les pratiques habilitantes du supérieur étaient moins efficaces sur les travailleurs disposant d'une plus grande expérience. Lee et ses collègues (2017) expliquent que le LH peut jouer un rôle clé dans le développement professionnel des travailleurs moins expérimentés, car il met en place les conditions de support et les ressources nécessaires favorisant l'autonomie et l'implication au travail. Les résultats de leur recherche montrent que les effets du LH sur la performance du travailleur sont modérés par l'expérience et l'ancienneté de ce dernier. Or, les travailleurs moins expérimentés étaient impactés de manière plus importante par le LH. En revanche, le LH bénéficiait moins aux travailleurs expérimentés (Lee et al., 2017). Ces résultats peuvent



s'expliquer par le fait que les nouveaux employés accordent plus d'importance au développement de leur rôle et à cet égard, le LH peut s'avérer un outil de développement crucial (Rapp et al., 2006). En effet, le LH met en place des conditions socioculturelles (p. ex., coaching, latitude décisionnelle, reconnaissance) favorisant l'autonomie, la prise de responsabilités et l'implication au travail de l'employé (Bérard, Lajoie, & Boudrias, 2015). D'autres recherches ont mis de l'avant l'apport important du leader dans le processus d'intégration des nouveaux membres (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Li, Harris, Boswell, & Xie, 2011). Effectivement, Kammeyer-Mueller et Wanberg (2003) montrent que le leader représente une source d'information qui réduit l'incertitude des nouveaux employés en les aidant à comprendre les processus organisationnels et les comportements attendus. Selon Harris et ses collègues (2014), le LH est beaucoup plus qu'une source d'information, ses pratiques habilitantes permettent au travailleur de contribuer à ses apprentissages, son développement, mais également de s'engager dans un processus de créativité pour améliorer sa performance et celle de l'organisation. D'autres résultats de recherches mettent de l'avant le rôle essentiel de l'autonomie et de l'auto-détermination promues par le LH dans l'expression du potentiel de créativité et d'innovation des nouveaux membres (Harris et al., 2014). Bien que des chercheurs aient montré les bénéfices du LH sur les nouveaux employés (Harris et al., 2014) ainsi que sur les moins expérimentés (Lee et al., 2017), l'environnement organisationnel joue un rôle déterminant pour susciter les comportements de créativité et la performance des travailleurs (Li et al., 2011).

Sur un plan pratique, ces constats scientifiques suggèrent que, lors de l'intégration de nouveaux travailleurs, leur supérieur immédiat pourrait tirer avantage de leur nouveau regard qui peut s'avérer utile, créatif et même bénéfique pour l'organisation (Rink, Kane, Ellemers, & Van Der Vegt, 2013). Les supérieurs pourraient partager de l'information sur l'organisation en toute transparence et selon leur propre lecture et clarifier leurs attentes quant aux tâches à réaliser et le niveau de performance attendu. D'une part, ces pratiques de gestions habilitantes pourront contribuer à bâtir une relation de confiance avec les nouveaux travailleurs qui se sentiront plus confortables à partager leurs idées (Harris et al., 2014), mais également à limiter l'impact délétère de l'ambiguïté de rôle (Ahmed Yahia et al., 2018).

### **Conclusion**

Le leadership habilitant possède de nombreux bienfaits sur la performance au travail, le comportement d'innovation et sur les stressors présents en milieu de travail. De plus, il existe des leviers contextuels, comme la culture organisationnelle et l'ancienneté des travailleurs, susceptibles de renforcer les effets positifs du leadership habilitant sur l'employé et ultimement sur l'organisation. De nombreuses pistes d'intervention peuvent être mises à cet effet pour bénéficier du leadership habilitant. Cela dit, il serait pertinent lors de futures recherches de se pencher davantage sur les dispositions organisationnelles et culturelles à mettre en place en vue de soutenir et promouvoir, dans une perspective à long terme, les retombées positives du leadership habilitant.

## Références

- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology, 90*, 945-955.
- Ahmed Yahia, N., Montani, F., & Courcy, F. (2018). Le rôle des stressseurs sur le comportement d'innovation : Quand le leadership habilitant du supérieur protège le potentiel d'innovation des travailleurs. *Psychologie du travail et des organisations, 24*, 51-67
- Amabile, S. (2007). Processus d'innovation, réseaux et usages d'Internet : Les éléments de la croissance du marché de la PME. *Décisions Marketing, 48*, 75-86.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. 1996. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal, 39*, 1154 -1184.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *Leadership Quarterly, 15*, 5-32.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly, 25*, 487-511. doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009
- Bass, B. M. 1985. Leadership and performance beyond expectation. New York: Free Press.
- Bédard, J., Lajoie, D., & Boudrias, J.S. (2015). Comportements d'habilitation : La modération de l'effet du leadership d'habilitation par la personnalité. *Humains et organisation, 1*, 17-24.
- Biemann, T., Kearney, E., & Marggraf, K. (2015). Empowering leadership and managers' career perceptions: Examining effects at both the individual and team level. *The Leadership Quarterly, 26*, 775-789. doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.03.003
- Carmeli, A., Schaubroeck, J., & Tishler, A. (2011). How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance. *The Leadership Quarterly, 22*, 399-411.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology, 92*, 331-346.

- Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly*, 27, 602-616. doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.006
- Cohen, S. (1980). After effects of stress on human performance and social behavior: A review of research and theory. *Psychological Bulletin*, 88, 82-108.
- Colligan, T., & Higgins, E. (2005). Workplace stress: Etiology and consequences. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 21, 89-97.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 3, 471-482.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834-848.
- Dierendonck, D., & Dijkstra, M. (2012). The role of the follower in the relationship between empowering leadership and empowerment: A longitudinal investigation. *Journal of Applied Social Psychology*, 42, E1-E20.
- Fock, H., Hui, M. K., Au, K., & Bond, M. H. (2013). Moderation effects of power distance on the relationship between types of empowerment and employee satisfaction. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44, 281-298. doi.org/10.1177/0022022112443415
- Gill, A., Stephen, F., Smita, B., Mand, H., & Sharma, S. (2010). The relationship between transformational leadership and employee desire for empowerment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22, 263-273.
- Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30, 453-470.
- Harris, T. B., Li, N., Boswell, W. R., Zhang, X., & Xie, Z. (2014). Getting what's new from newcomers: Empowering leadership, creativity, and adjustment in the socialization context. *Personnel Psychology*, 67, 567-604.
- Hui, M., Au, K., & Fock, H. (2004). Empowerment effects across cultures. *Journal of International Business Studies*, 35, 46-60.
- Hülshager, U. R., Anderson, N. R., & Salgado, J. F. (2009). Teamlevel predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1128-1145. doi:10.1037/a0015978

- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly*, 14, 525-544.
- Kammeyer, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88, 779-794.
- Martin, S. L., Liao, H., & Campbell, E. M. (2013). Directive versus empowering leadership: a field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, 55, 1372-1395. doi.org/10.5465/amj.2011.0113
- Lane, P. R. (2010). Innovation et mondialisation financière. *Revue d'économie du développement*, 4, 121-152.
- Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2017). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 1-20. doi.org/10.1002/job.2220
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 764-775.
- Li, N., Harris T. B., Boswell, W. R., & Xie, Z. (2011). The role of organizational insiders' developmental feedback and proactive personality on newcomers' performance: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 96, 1317-1327.
- Liu, W., Lepak, D. P., Takeuchi, R., & Sims Jr., H. P. (2003). Matching leadership styles with employment modes: Strategic human resource management perspective. *Human Resource Management Review*, 13, 127-52.
- Maslach, C, Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Ohly, S., & Fritz, C. (2010). Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi-level study. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 543-565.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 22(2), 172-197. doi.org/10.1037//1089-2699.6.2.172

- Pearce, C. L., Sims, H. P. Jr., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, K. A., Smith, K. A., & Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development*, 22, 273-307.
- Potočník, K., & Anderson, N. (2016). A constructively critical review of change and innovation-related concepts: towards conceptual and operational clarity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25, 481-494. doi: 10.1080/1359432X.2016.1176022
- Rapp, A., Ahearne, M., Mathieu, J., & Schillewaert, N. (2006). The impact of knowledge and empowerment on working smart and working hard: The moderating role of experience. *International Journal of Research in Marketing*, 23, 279-293. doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.02.003
- Raub, S., & Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human Relations*, 63, 1743-1770.
- Rink F., Kane A.A., Ellemers N., Van Der Vegt G. (2013). Team receptivity to newcomers: Five decades of evidence and future research themes. *Academy of Management Annals*, 7, 245-291.
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader-member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*, 97, 1097-1130. doi.org/10.1037/a0029978
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American Psychologist*, 55, 68-78.
- Sacramento, C. A., Fay, D., & West, M. A. (2013). Workplace duties or opportunities? Challenge stressors, regulatory focus, and creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121, 141-157.
- Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging Leaders: A Literature Review and Future Lines of Inquiry for Empowering Leadership Research. *Group & Organization Management*, 40, 193-237.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Spreitzer, G., Kizilos, M., & Nason, S. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23, 679-705.

- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. 2006. Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49, 1239-1251.
- Triandis, H. C., & Gelfand, M. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 118-128.
- Vecchio, R. P. (1990). Theoretical and empirical examination of cognitive resource theory. *Journal of Applied Psychology*, 75, 141-147.
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: an examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21, 530-542.
- Zhang, P., & Gheibi, S. (2015). The gloomy picturesque empowering leadership through the lens of work engagement. *European Scientific Journal*, 11, 385-401.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53, 107-128.
- Zhang, Y., LePine, J. A., Buckman, B. R., & Wei, F. (2014). It's not fair... Or is it? The role of justice and leadership in explaining work stressor–job performance relationships. *Academy of Management Journal*, 57, 675-697.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44, 682-696.

## **Conclusion**



Cette thèse apporte de nombreuses contributions et met de l'avant l'importance grandissante du leadership habilitant dans le contexte actuel où l'innovation et la performance des travailleurs sont devenues des priorités majeures pour les organisations. D'abord, les pratiques habilitantes du supérieur ont le potentiel de renforcer la performance des travailleurs à travers l'habilitation psychologique. Ensuite, dans un environnement de travail exposé aux différents stressseurs (p. ex., surcharge de travail, ambiguïté de rôle, etc.), le leadership habilitant peut renforcer les effets positifs des stressseurs de type *challenge* et diminuer les effets négatifs des stressseurs de type *menace*, et par le fait même protéger le potentiel d'innovation des travailleurs. Les prochaines lignes mettent en lumière les principales contributions scientifiques et les implications pratiques de la présente thèse. Pour terminer, certaines pistes seront présentées pour orienter de futures recherches.

### **Contributions scientifiques**

En ce qui a trait aux contributions scientifiques, cette thèse réussit à mettre de l'avant l'apport essentiel du leadership habilitant à différents égards – performance au travail, comportement d'innovation et gestion des stressseurs – et à montrer par le fait même les multiples bénéfices pour les organisations.

Tout d'abord, le premier article a permis de clarifier la dynamique qui sous-tend la relation stressseurs-comportement d'innovation à travers un modèle théorique qui intègre à la fois des stressseurs, des ressources psychologiques et des facteurs contextuels. Plus particulièrement, les résultats de la recherche ont permis de montrer qu'en plus de jouer un rôle médiateur dans la relation stressseurs-comportement d'innovation, l'habilitation psychologique influence les comportements d'innovation des travailleurs. Cela concorde d'ailleurs avec les recherches de Chen et ses collègues (2011) et de Conger et Kanungo (1988). Ces résultats apportent aussi des validations supplémentaires au modèle *challenge-menace* de LePine et ses collègues (2005) et soulignent qu'en présence des stressseurs de type *menace* (c.-à-d., ambiguïté de rôle), les travailleurs se sentent moins habilités, ce qui réduit l'apparition des comportements d'innovation. Également, les résultats confirment les bénéfices du leadership habilitant pour l'habilitation psychologique, ce qui concorde également avec de multiples recherches (p. ex., Chang, Tung, & Lin, 2013; Fong & Snape, 2015).

Par ailleurs, l'un des éléments importants dans cet article est le rôle que joue le leadership habilitant pour renforcer les bénéfices des stressseurs de type *challenge* (c.-à-d., la surcharge de travail) et limiter les méfaits des stressseurs de type *menace* (c.-à-d., ambiguïté de rôle). En effet, les résultats ont permis de démontrer que plus les pratiques habilitantes du supérieur sont présentes (c.-à-d., élevées), plus l'effet positif entre la charge de travail et l'habilitation psychologique est renforcé, alors que l'effet négatif de l'ambiguïté de rôle sur l'habilitation psychologique est atténué. Dès lors, en présence des

stresseurs *challenge-menace*, le leadership habilitant ouvre une nouvelle perspective en se hissant au rang de protecteur, puisqu'il modère la relation habilitation psychologique-comportement d'innovation.

Ensuite, le second article a permis de détailler les bénéfices des pratiques habilitantes du supérieur et la manière dont celles-ci contribuent à améliorer la performance des travailleurs, à encourager l'apparition de comportements d'innovation et à gérer les stressseurs présents dans l'environnement de travail. Plus encore, les bénéfices du leadership habilitant peuvent être renforcés par certains leviers contextuels. Dans ce sens, cet article explique comment le contexte culturel et l'ancienneté organisationnelle modèrent la relation leadership habilitant-performance au travail tout en renforçant les impacts positifs des pratiques habilitantes du supérieur. De plus, une des contributions majeures de cet article est la traduction des résultats empiriques de cette thèse, mais également des meilleures données disponibles sur le leadership habilitant, en pistes d'intervention pratiques. Fondé sur l'approche *Evidence-Based Management*, qui consiste à traduire des preuves scientifiques en indications pratiques pour aider les professionnels, les gestionnaires et les organisations à prendre des décisions plus éclairées (Barlow, 2004; Rousseau, 2005), cet article est principalement orienté sur la pratique.

### **Implications pratiques**

Les implications pratiques de cette thèse sont encourageantes dans la mesure où elles peuvent répondre aux pressions externes auxquelles sont confrontées les

organisations, celles qui les forcent à innover et à performer en permanence et qui ont également pour effet d'augmenter la présence des stressseurs en milieu de travail (Sacramento et al., 2013).

Tout d'abord, les organisations qui encouragent et privilégient un style de gestion habilitant vont favoriser, à travers l'habilitation psychologique, l'émergence de comportements innovants ainsi qu'une meilleure performance des travailleurs. Compte tenu du contexte économique actuel, ces bénéfices peuvent s'avérer un avantage crucial pour les organisations, qui pourront ainsi demeurer agiles et compétitives. En effet, lorsque les leaders souhaitent améliorer la performance au travail et générer des comportements innovants, les pratiques habilitantes des supérieurs s'avèrent un atout considérable (Fong & Snape, 2015; Zhang & Bartol, 2010). Qui plus est, l'exercice du leadership habilitant au sein des organisations peut contribuer à protéger les travailleurs des méfaits des stressseurs tout en leur permettant d'innover et de performer dans leur rôle. Dès lors, les organisations ont énormément à gagner en mettant de l'avant un style de gestion habilitant et en déployant des outils qui aident les gestionnaires à s'approprier ce style de leadership. Elles peuvent, par exemple, offrir des formations, du coaching professionnel ou de l'accompagnement axés sur la gestion habilitante pour mieux orienter les pratiques des supérieurs vers un environnement de travail performant et innovant. Les leaders peuvent ainsi apprendre à renforcer l'autonomie des travailleurs, leur déléguer plus de responsabilités et partager le pouvoir avec les membres de leur équipe tout en les impliquant dans la prise de décision. Ou encore, apprendre aux leaders à distinguer les

facteurs contextuels qui renforcent les bénéfices du leadership habilitant comme la culture et l'ancienneté organisationnelle. En effet, dans un environnement de travail de plus en plus mondialisé où les leaders sont appelés à intervenir dans différentes cultures, les supérieurs peuvent privilégier des comportements habilitants dans des cultures collectivistes pour augmenter la satisfaction des employés (Fock, Hui, Au, & Bond, 2013) et la performance au travail (Lee, Willis, & Tian, 2017). D'un autre côté, dans un contexte où de nouveaux talents sont intégrés dans l'équipe, les leaders peuvent se montrer plus présents pour les soutenir dans leur développement, accueillir leur point de vue et reconnaître leur contribution malgré le manque d'expérience. Les travailleurs moins expérimentés, exposés aux pratiques habilitantes du supérieur, vont dès lors montrer une performance plus élevée au travail (Lee et al., 2017). En corollaire, lorsque les travailleurs se sentent habilités et soutenus par leur supérieur, ils vont davantage s'engager dans des comportements innovants et atteindre un niveau de performance plus élevé.

### **Recherches futures**

Cette thèse propose quelques pistes pertinentes pour les chercheurs et les praticiens qui s'intéressent au leadership habilitant. D'autres pistes seraient également à envisager en vue d'approfondir les connaissances actuelles sur le leadership habilitant, les comportements d'innovation, la performance des travailleurs et les stressors présents en milieu de travail.

Tout d'abord, en ce qui concerne les stressseurs, les résultats de cette thèse ont montré que les pratiques habilitantes du supérieur, qu'elles soient élevées ou faibles, ne semblent pas modérer l'effet indirect du conflit de rôle sur le comportement d'innovation. Par conséquent, pour dépasser cette limite, deux pistes de recherche peuvent être envisagées. Premièrement, il serait intéressant d'examiner d'autres modérateurs susceptibles de protéger le travailleur contre les méfaits de ce stressseur de type *menace*. Par exemple, est-ce que le soutien des pairs peut jouer un rôle modérateur dans la relation conflit de rôle-comportement d'innovation à travers l'habilitation psychologique? En effet, l'étude de Jones (1993) suggère que le conflit de rôle amène les travailleurs à prendre en compte d'autres perspectives que celle de leur supérieur ainsi qu'à diversifier leurs sources d'information pour limiter les contradictions dans leur rôle. La recherche de Jensen (2016) souligne quant à elle que les employés exposés à une conciliation plus difficile entre leur travail et leur vie de famille sont plus susceptibles d'être affectés par le conflit de rôle. Conséquemment, il serait intéressant d'étudier si la flexibilité au travail (télétravail, horaire flexible, etc.) peut limiter les méfaits du conflit de rôle sur les travailleurs et protéger ainsi leur performance et leur comportement d'innovation. Deuxièmement, la recherche de Tang et Chang (2010) montre que le conflit de rôle est positivement lié à la créativité, suggérant ainsi qu'il n'est pas nécessairement un stressseur de type *menace*, mais qu'il pourrait également être perçu comme un stressseur de type *challenge*. Il devient ainsi pertinent d'étudier ses effets curvilinéaires sur l'innovation. Par exemple, des niveaux modérés de conflit de rôle pourraient être perçus comme un challenge. À l'inverse, des niveaux très faibles (c.-à-d., rôle et tâches simples et très

répétitifs) ou très élevés (c.-à-d., important écart entre les demandes du travail et les compétences de l'employé) de conflit de rôle pourraient quant à eux être perçus comme une menace.

Ensuite, sachant que les travailleurs sont plus susceptibles de montrer des résultats supérieurs au travail lorsqu'ils se sentent habilités et que le leadership habilitant a pour effet de renforcer ces constats (Ahearne et al., 2005; Vecchio et al., 2010), il devient pertinent de s'intéresser aux composantes essentielles d'un environnement de travail habilitant. D'ailleurs, la recherche montre qu'une organisation qui encourage, respecte, reconnaît et récompense la créativité va favoriser l'adoption de comportements créatifs (Zhou & George, 2001) et renforcer les bienfaits du leadership habilitant (Harris, Li, Boswell, Zhang, & Xie, 2014). Dans ce sens, il devient intéressant de se pencher sur les pratiques organisationnelles et les cultures d'entreprises plus enclines à renforcer l'habilitation. Par exemple, des structures organisationnelles avec moins de paliers hiérarchiques ont pour effet d'élargir les responsabilités et l'autonomie des employés (Biemann et al., 2015). Or, ce type de structure pourrait-il renforcer les bénéfices du leadership habilitant et par conséquent élever la performance et les comportements d'innovation des travailleurs? En plus de faire avancer les connaissances théoriques, ces réponses peuvent guider les leaders, les consultants et les psychologues du travail vers l'instauration d'une culture organisationnelle favorable aux pratiques habilitantes, leur permettant ainsi d'optimiser la performance des travailleurs et de l'organisation.

En plus des composantes environnementales, l'étude de Wang et Casimir (2007) met de l'avant l'importance que peuvent avoir les dispositions individuelles du leader sur la performance des travailleurs ainsi que sur leur capacité d'innovation. À cet effet, leur étude montre que lorsque le supérieur a confiance en ses employés (c.-à-d., en leur loyauté, compétence et fiabilité), il va davantage les encourager à faire preuve de créativité. En conséquence, cela influence les travailleurs à prendre des initiatives et à être plus créatifs et performants dans leur rôle (Wang & Casimir, 2007). Dans ce sens, il serait intéressant de vérifier si la confiance peut être un antécédent essentiel du leader habilitant.

En dernier lieu, des études récentes ont montré une autre facette du leadership habilitant où, cette fois, il ne disposerait pas uniquement d'aspects bénéfiques. En effet, bien qu'elle reconnaisse les bénéfices du leadership habilitant sur la performance des travailleurs, la recherche de Cheong, Spain, Yammarino et Yun (2016) conclut que le gestionnaire qui s'engage inconditionnellement dans des comportements habilitants avec les travailleurs amène ces derniers à le percevoir comme une personne permissive, voire même détachée de ses responsabilités. Cette perception du supérieur qui abandonne ses responsabilités réduit la performance des employés en raison de l'augmentation de la tension induite par le travail (Cheong et al., 2016). Une autre étude souligne quant à elle que le leadership habilitant peut augmenter de manière excessive la confiance des travailleurs, les amenant ainsi à faire des erreurs tactiques ou stratégiques (Conger & Kanungo, 1988). Il s'agit de quelques exemples indiquant les effets négatifs que peut avoir le leadership habilitant sur la performance des travailleurs. Il serait donc pertinent



d'examiner des modérateurs (p. ex., traits de personnalité des travailleurs) permettant de limiter l'impact négatif que peut amener le leadership habilitant. En identifiant les conditions qui risquent de faire basculer les bénéfices des pratiques habilitantes du supérieur, les leaders disposeraient d'un plus grand contrôle sur leur capacité à influencer positivement la performance des travailleurs.

### **Conclusion**

En guise de conclusion, cette thèse met de l'avant les multiples bienfaits du leadership habilitant sur les travailleurs et ultimement sur les organisations. Dès lors, encourager les pratiques habilitantes des gestionnaires permet d'optimiser la performance des travailleurs et les comportements d'innovation, notamment à travers l'habilitation psychologique. De même, les pressions économiques pour innover et optimiser leur performance ont amené des changements importants au sein des organisations. Par exemple, une augmentation des stressseurs en milieu de travail (Sacramento et al., 2013) ou encore des exigences plus élevées de la part des organisations quant à la performance des travailleurs (Biemann et al., 2015). Alors, comment élever la performance au travail? Comment encourager l'adoption de comportements innovants? Comment protéger les travailleurs des méfaits du stress au travail? Le leadership habilitant propose des pistes intéressantes pour évoluer dans un environnement économique dynamique et incertain. En favorisant ce style de gestion, les organisations peuvent se distinguer et être avantagées par rapport à leurs compétiteurs. À travers l'optimisation de la performance des employés

et une présence accrue des comportements créatifs et innovants, c'est la performance même de l'organisation qui est renforcée. Comme quoi tout le monde peut y gagner!

## Références

- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology, 90*, 945-955.
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management, 52*, 839-859.
- Amabile, S. (2007). Processus d'innovation, réseaux et usages d'Internet : Les éléments de la croissance du marché de la PME. *Décisions Marketing, 48*, 75-86.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *Leadership Quarterly, 15*, 5-32.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly, 25*, 487-511. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- Anderson, N. R., Potočnik, K., Bledow, R., Hulsheger, U. R., & Rosing, K. (2016). Innovation and creativity in organizations. Dans D. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, & H. K. Sinangil (dir.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology*. Londres : Sage.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 249-269.
- Barlow, D. H. (2004). Psychological treatments. *American Psychologist, 59*, 869-878.
- Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology, 27*, 477-499.
- Biemann, T., Kearney, E., & Marggraf, K. (2015). Empowering leadership and managers' career perceptions: Examining effects at both the individual and team level. *The Leadership Quarterly, 26*, 775-789. doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.03.003

- Briner, R. B., Denyer, D., & Rousseau, D. R. (2009). Evidence-Based Management: Concept Cleanup Time? *Academy of Management Perspectives*, 23, 19-32.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85, 65-74.
- Chen, G., & Kanfer, R. (2006). Toward a systems theory of motivated behavior in work teams. Dans Staw, B. M., & Cummings L. L. (dir.), *Research in organizational behavior* (vol. 27, p. 233-267). Greenwich, CT : JAI.
- Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J. L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96, 541-557.
- Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly*, 27, 602-616. doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.006
- Cohen, S. (1980). After effects of stress on human performance and social behavior: A review of research and theory. *Psychological Bulletin*, 88, 82-108.
- Colligan, T., & Higgins, E. (2005). Workplace stress: Etiology and consequences. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 21, 89-97.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 3, 471-482.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834-848.
- DeLongis, A., Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1988). The impact of daily stress on health and mood: Psychological and social resources as mediators. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 486-495.
- Druskat, V. U., & Wheeler, J. V. (2003). Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams. *The Academy of Management Journal*, 46, 435-457.
- Fock, H., Hui, M. K., Au, K., & Bond, M. H. (2013). Moderation effects of power distance on the relationship between types of empowerment and employee satisfaction. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44, 281-298. doi.org/10.1177/0022022112443415

- Folkman, S. (2010). Stress, health, and coping: Synthesis, commentary, and future directions. *The Oxford Handbook of Stress, Health, and Coping*. doi:10.1093/oxfordhb/9780195375343.013.0022
- Fong, K. H. & Snape, E. (2015). Empowering leadership, psychological empowerment and employee outcomes: Testing a multi-level mediating model. *British Journal of Management*, 26, 126-138. doi: 10.1111/1467-8551.12048
- Gilson, L. L. & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30, 453-470.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50, 327-347. doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5, 90-105. doi:10.1037/a0018556
- Harris, T. B., Li, N., Boswell, W. R., Zhang, X., & Xie, Z. (2014). Getting what's new from newcomers: Empowering leadership, creativity, and adjustment in the socialization context. *Personnel Psychology*, 67, 567-604.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1996). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (7<sup>e</sup> éd.). Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Hollander, E. P. (2009). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. New York : Routledge.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7, 323-352.
- Institut de la statistique du Québec. (2008). Stress au travail et santé mentale chez les adultes québécois. Repéré à <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/sante/etat-sante/mentale/stress-travail.pdf>
- Institut de la statistique du Québec. (2018). Dépenses intra-muros de R-D (DIRD) en pourcentage du PIB, Québec, autres provinces, territoires et Canada. Repéré à [http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/science-technologieinnovation/recherche-developpement/ensemble-secteurs/dird\\_pib.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/science-technologieinnovation/recherche-developpement/ensemble-secteurs/dird_pib.htm)

- Jensen, M. T. (2016). A two wave cross-lagged study of work-role conflict, work-family conflict and emotional exhaustion. *Scandinavian Journal of Psychology*, 57, 591-600. doi: 10.1111/sjop.12328
- Jones, M. L. (1993). Role conflict: Cause of burnout or energizer? *Social Work*, 38, 136-141.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89, 36-51.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58-74.
- Lane, P. R. (2010). Innovation et mondialisation financière. *Revue d'économie du développement*, 4, 121-152.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal, and coping. New York: Springer.
- Lee, A., Willis, S., & Tian, A.W. (2017). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 1-20. doi.org/10.1002/job.2220
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 764-775.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Martin, S. L., Liao, H., & Campbell, E. M. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, 56, 1372-1395. doi.org/10.5465/amj.2011.0113.
- Maslach, C, Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). *Job burnout*. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. Dans Brief, A. P., & Walsh, J. P. (dir.), *Academy of Management Annals* (vol. 5, p. 373-412). Essex, R.-U. : Routledge.

- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96, 71-94.
- Ohly, S., Sonnentag, S., & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 257-279.
- Organisation de coopération et de développement économiques. (2015). Science, technologie et industrie : Tableau de bord de l'OCDE. Repéré à [https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/science-technologie-et-industrie-tableau-de-bord-de-l-ocde-2015\\_sti\\_scoreboard-2015-fr#page23](https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/science-technologie-et-industrie-tableau-de-bord-de-l-ocde-2015_sti_scoreboard-2015-fr#page23)
- Organisation de coopération et de développement économiques. (2017). Principaux indicateurs de la science et de la technologie. Repéré à [http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=MSTI\\_PUB](http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=MSTI_PUB)
- Rank, J., Carsten, J. M., Unger, J. M., & Spector, P. E. (2007). Proactive customer service performance: Relationships with individual, task, and leadership variables. *Human Performance*, 20, 363-390.
- Rousseau, D. M. 2005. Evidence-based management in health care. Dans Korunka, C., & Hoffmann, P. (dir.), *Change and quality in human service work* (p. 33-46). Munich : Hampp.
- Sacramento, C. A., Fay, D., & West, M. A. (2013). Workplace duties or opportunities? Challenge stressors, regulatory focus, and creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121, 141-157.
- Seibert, S. E., Wang, G. & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96, 981-1003.
- Sluss, D. M., van Dick, R., & Thompson, B. S. (2011). Role theory in organizations: A relational perspective. Dans Zedeck, S. (dir.), *Building and developing the organization* (vol. 4, p. 505-534). Washington, DC : American Psychological Association.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49, 1239-1251.



- Statistique Canada. (2011). Principales sources de stress des travailleurs : tendances sociales canadiennes. Repéré à [http://www.statcan.gc.ca/pub/11-627-m/contest/finalists-finalistes\\_2-fra.htm](http://www.statcan.gc.ca/pub/11-627-m/contest/finalists-finalistes_2-fra.htm)
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York : Free Press.
- Suliman, A. (2013). Organizational justice and innovation in the workplace: The case of the UAE. *Journal of Management Development*, 32, 945-959.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45, 1137-1148.
- Uhl-Bien, M., R. Marion, & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Quarterly*, 18, 298-318.
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: an examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21, 530-542.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Walshe, K., & Rundall, T. G. 2001. Evidence-based management: From theory to practice in health care. *Milbank Quarterly*, 79, 429-457.
- Wang, K. Y. & Casimir G. (2007). How attitudes of leaders may enhance organizational creativity: Evidence from a chinese study. *Creativity and Innovation Management*, 16, 229-238. doi:10.1111/j.1467-8691.2007.00443.x
- Watson Wyatt Worldwide. (2010). Résultats du sondage Au travail! 2009-2010 [Sondage]. New York : Towers Watson.
- Webster, J. R., Beehr, T. A., & Christiansen, N. D. (2010). Toward a better understanding of the effects of hindrance and challenge stressors on work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 68-77.

- Webster, J. R., Beehr, T. A., & Love, K. (2011). Extending the challenge-hindrance model of occupational stress: The role of appraisal. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 505-516.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 355-387. doi:10.1111/ apps.2002.51
- Yung, Y.-T., & Chang, C.-H. (2010). Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity. *African Journal of Business Management*, 4, 869-881.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53, 107-128.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44, 682-696. doi:10.2307/3069410

## **Appendice A**

Contribution des auteurs, statut de publication et normes éditoriales des articles

# Psychologie du Travail et des Organisations

## Recommandations aux auteurs

### 1. PRESENTATION DE LA REVUE

*Psychologie du Travail et des Organisations* est l'organe d'expression de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française (AIPTLF). La revue publie des articles originaux, des revues de questions, des comptes rendus de recherches, mais également des comptes rendus d'ouvrages et des notes sur l'actualité du domaine.

Les thèmes principaux concernent les aspects individuels, psycho-sociaux et structurels du travail et des organisations. À titre d'exemples non-exclusifs, on peut citer les questions portant sur la gestion et le développement des ressources humaines, l'organisation et l'évaluation des personnes, les attitudes et la performance au travail, les articulations hommes-organisations-techniques, la santé, l'environnement, les aspects psychologiques liés à l'emploi et au non-emploi, le rôle du psychologue, l'épistémologie, la méthodologie et la déontologie.

La revue s'adresse aux chercheurs, aux praticiens de la psychologie du travail et à un plus vaste public : enseignants, étudiants, responsables de ressources humaines, gestionnaires, ergonomes, médecins du travail.

### 2. ELEMENTS GENERAUX

La soumission des articles, en Français, s'effectue exclusivement par voie électronique via le site de soumission en ligne de l'éditeur :

<http://ees.elsevier.com/pto/>

Assistance : [authorsupport@elsevier.com](mailto:authorsupport@elsevier.com)

Les auteurs doivent s'assurer que leur travail correspond bien aux règles éditoriales de la revue énoncées ci-dessous avant de soumettre leur article sur le site dédié.

Les manuscrits sont soumis à l'avis du comité de lecture, seul habilité à décider de leur publication. Le comité fait part de ses observations aux auteurs en leur faisant part de sa décision et, le cas échéant, en leur signalant les modifications à apporter pour

que leur manuscrit soit accepté. Les auteurs ont alors un délai maximum de 30 jours pour modifier leur texte. Le comité se réserve la possibilité d'apporter des modifications mineures au texte dans le but d'en uniformiser la présentation sans en référer aux auteurs.

La revue n'est, en aucun cas, engagée vis-à-vis des manuscrits qui lui sont adressés avant la décision définitive de la rédaction.

### 3. CONDITIONS DE PUBLICATION

En soumettant leur article, les auteurs - et leurs éventuels coauteurs - garantissent l'originalité de leurs travaux et reconnaissent avoir approuvé ledit article.

Les manuscrits soumis pour publication ne doivent avoir fait l'objet d'aucune publication antérieure, ni être simultanément soumis pour publication à une autre revue, que ce soit dans la même langue ou dans une autre langue.

Cas particulier : la publication secondaire doit impérativement être accompagnée des éléments nécessaires (autorisation du propriétaire du Copyright, accord des deux revues, référence aux données initiales et respect de leur priorité).

### 4. PRESENTATION DES MANUSCRITS

La présentation du manuscrit doit être conforme aux instructions aux auteurs (page de titre, résumés, corps du manuscrit, références, tableaux, mots-clés, iconographie et légendes). Tout manuscrit dont la mise en forme ne sera pas conforme aux recommandations sera directement retourné aux auteurs.

Les manuscrits doivent être saisis dans un format de fichier texte en .doc ou .rtf (pas de .pdf).

Les pages doivent être numérotées consécutivement et chaque partie (titre, résumés français et anglais, texte du manuscrit, remerciements et déclaration de liens d'intérêt) doit commencer sur une nouvelle page.

Les références, tableaux et légendes sont fournis dans un document séparé (voir paragraphe « Les illustrations »).

Le nom des auteurs et des institutions ne doit pas être mentionné dans le texte, ni sur les figures.

#### Page 1 :

- *le titre en Français et en Anglais* : toujours concis
- *la liste des auteurs* (prénom/nom) et l'affiliation de chacun
- *pour l'auteur correspondant* : ville et pays d'exercice, numéro de téléphone et adresse électronique (obligatoire)

#### Page 2 :

- *le résumé en Français et en Anglais (abstract)* :  
120 mots maximum, sans abréviation ni référence. Il doit être concis et factuel. Il indique la question traitée, son but, la référence théorique, la méthodologie utilisée, le contexte et la population ainsi que le résultat principal obtenu ou attendu.
- *Les mots-clés*, en Français et en Anglais  
5 maximum

#### Pages suivantes :

##### • *Le manuscrit*

Lorsqu'il consiste en une recherche empirique, le texte comprend une introduction, des informations sur les hypothèses, la méthode, les résultats, la discussion et une conclusion. La présentation doit faire apparaître clairement le plan (parties et sous-parties) sans que les paragraphes ne soient trop longs. Le manuscrit ne devra pas excéder 30 000 signes (espaces compris).

##### • *Les illustrations (tableaux et figures)*

Elles sont lisibles, entrent dans la largeur d'une page et se placent dans le sens de la lecture. Elles comportent obligatoirement un titre et une légende (sous l'illustration) et sont numérotés en chiffres arabes dans l'ordre de leur première citation dans le texte.

Elles sont fournies dans un document séparé au format JPG (.jpg), TIFF (.tif), EPS (.eps) (Éviter les formats Word, P. Point et Excel). Leur résolution doit être au minimum de 300 DPI pour les photographies en noir et blanc ou en couleur, et de 500 à 1000 DPI pour les graphiques ou schémas. La haute résolution est absolument nécessaire pour l'impression.

Les schémas, dessins, photos, histogrammes, graphes, sont appelés dans le texte par numéro (chiffres arabes) dans leur ordre d'apparition (Fig 1) (Tableau 1).

L'introduction d'éléments typographiques dans la figure doit être envisagée uniquement si elle est indispensable à la compréhension de celle-ci.

Les figures en couleurs seront systématiquement reproduites en couleurs dans la version électronique et en noir et blanc dans la version papier de la revue (les illustrations imprimées en couleur seront à la charge de l'auteur, au tarif de 100 € HT par illustration).

Les figures viennent à l'appui du texte, pour illustrer ou présenter des résultats qui ne peuvent figurer sous forme de tableau.

Pour toute reprise d'une figure ou de texte déjà publié, l'auteur doit fournir un courrier d'autorisation. Il en fait la demande auprès de la maison d'édition et/ou de l'auteur de la publication princeps.








#### Le matériel complémentaire

Vous pouvez soumettre des éléments multimédia complémentaires pour accompagner et enrichir vos articles. Ces éléments (images, vidéo, audio, archives, tableaux, présentations...) seront accessibles uniquement en ligne (le lien vers la page de référence étant indiqué dans la version papier de votre article) et seront signalés par un pictogramme figurant en première page de l'article ainsi qu'au sommaire.

Vous pourrez ainsi proposer des images (.gif, .tif, .jpg, .svg, .png, etc.), des vidéos (.mov, .avi, etc.), des podcasts (.mp3, .wma, .wav), des documents (.doc, .pdf, etc.), des tableaux (.xls, .csv, etc.) ou des présentations (.ppt, .pps, etc.).

Pour obtenir toutes les informations techniques sur la préparation de ce matériel complémentaire :

<http://www.elsevier.com/locate/authorartwork>

Les compléments électroniques disponibles pour votre revue sont identifiés par les pictogrammes ci-dessous. Le logo CrossMark ne correspond pas à un complément électronique : en cliquant sur le logo, le lecteur connaît le stade du document lu.	
Image	Description
	Podcast
	Vidéo/Animation
	Autoévaluation
	Informations supplémentaires (documents patients, légendes, iconographie, arbre décisionnel...)
	Cas clinique
	Article bilingue
	Stade ou version du document

- *Statistiques, unités, etc.*

Les méthodes statistiques employées doivent être présentées clairement pour permettre la vérification des résultats rapportés.

- *Les références bibliographiques*

Toutes les références doivent se reporter à des auteurs cités dans le texte. La liste des références, présentée en fin d'article, répond aux normes de l'American Psychological Association (APA). Elle est classée par ordre alphabétique et comporte un nom d'ouvrage ou de revue en italique.

Exemples :

Pour une revue :

Van der Geer, J., Hanraads, J. A. J., & Lupton, R. A. (2010). The art of writing a scientific article. *Journal of Scientific Communications*, 163, 51–59

Pour un ouvrage :

Strunk, W., Jr., & White, E. B. (2000). *The elements of style*. (4th ed.). New York: Longman, (Chapter 4).

Pour un chapitre :

article. In B. S. Jones, & R. Z. Smith (Eds.), *Introduction to the electronic age* (pp. 281–304). New York: E-Publishing Inc.

- *Présentation des remerciements*

Ils figurent en note de bas de première page ou à la fin de l'article avant les références. Ils précisent les contributions qui appellent un remerciement mais ne justifient pas une place parmi les auteurs, les remerciements pour les aides techniques, les remerciements pour un soutien matériel/ financier.

## 5. MENTION DES LIENS D'INTERETS : DECLARATION OBLIGATOIRE

La revue suit les pratiques internationales relatives aux liens d'intérêts. Toute soumission de manuscrit doit être accompagnée d'une déclaration de liens d'intérêts. Toutes les sources de financement du travail doivent être mentionnées.

Tous les auteurs doivent donc signaler tout lien d'intérêts que pourrait susciter leur travail de manière générale en suivant les recommandations ci-dessous citées :

Un lien d'intérêts existe quand un auteur et/ou un coauteur a des relations financières

ou personnelles avec d'autres personnes ou organisations qui sont susceptibles d'influencer ses jugements professionnels concernant une valeur essentielle (bien du patient, intégrité de la recherche...). Les principaux liens d'intérêts étant les intérêts financiers, les essais cliniques pour le compte d'un industriel de la santé, les interventions ponctuelles, les relations familiales...

1. **Au cas où il n'existe aucun lien d'intérêts**, la mention suivante doit être ajoutée directement en fin de manuscrit (avant les références bibliographiques) : L'auteur [Les auteurs] déclare[ent] ne pas avoir de lien d'intérêts.

2. **Au cas où il existe un (ou plusieurs) lien(s) d'intérêts** pour un ou plusieurs des auteurs de l'article, la liste complète de ceux-ci doit être mentionnée en fin de manuscrit (avant les références bibliographiques), et ce conformément à la présentation ci-dessous. Les initiales de(s) l'auteur(s) concerné(s) et le nom de l'entreprise associée sont à ajouter à la liste exhaustive figurant ci-après des liens d'intérêts potentiels qui sont à déclarer.

Exemples :

C. R., E. L. Intérêts financiers dans l'entreprise Barbot S.A. E. L. Propriétaire, dirigeant, employé, participation à un organe décisionnel d'une entreprise  
Autres activités régulières dans l'entreprise Chups SAS

J.-J. E. Essais cliniques : en qualité d'investigateur principal, coordonnateur ou expérimentateur principal pour RTM SARL

P. L. Essais cliniques : en qualité de co-investigateur, expérimentateur non principal, collaborateur à l'étude pour Light & Co

F. W. Interventions ponctuelles : rapports d'expertise pour EFS Associated

M. D. Interventions ponctuelles : activités de conseil pour SFC

C. G. Conférences : invitations en qualité d'intervenant pour KKS & Son

M. S. Conférences : invitations en qualité d'auditeur (frais de déplacement et d'hébergement pris en charge par une entreprise) pour Régis SA

C.-A. S. Versements substantiels au budget d'une institution dont vous êtes responsable  
Anhelion

M. F. Proches parents salariés dans les entreprises visées ci-dessus

A.D. L'auteur déclare ne pas avoir de liens d'intérêts.

## 7. ASPECTS TECHNIQUES

### • *Soumission*

Les auteurs sont priés de respecter les règles de fond et de forme rappelées ci-dessus et de soumettre leur article via le système de soumission en ligne Elsevier Editorial System (EES), à l'adresse internet :

<http://ees.elsevier.com/pto>

### **Configuration requise :**

#### Pour PC Windows :

- NT4, 2000, XP et suivants
- Internet Explorer 5.5 et suivants
- Netscape 7 et suivants
- Firefox 0.9 et suivants
- Opera 7.51 et suivants

#### Pour Macintosh :

- 9.x, OS X - Internet Explorer 5.x et suivants
  - Netscape 7 et suivants
  - Firefox 1.0 et suivants Safari 1.0 et suivants
  - Opera 7 et suivants
  - Adobe Acrobat Reader 6.0 et suivants (téléchargement gratuit)
- : <http://www.adobe.fr/products/acrobat/readstep2.html>)

Les formats de fichiers texte utilisables sont MS Word et Wordperfect.

## 8. UTILISER ELSEVIER EDITORIAL SYSTEM

Vous accédez à la page d'accueil du site de soumission en ligne de la revue et cliquez sur le bouton « register » dans la liste horizontale de liens figurant en haut de l'écran. Vous êtes d'abord invité à indiquer vos prénoms (first name) et nom (last name), ainsi que votre adresse e-mail. Des informations complémentaires vous sont ensuite demandées : le titre de l'article, le mode de contact à privilégier, le pays, une autre adresse, et le nom d'utilisateur choisi. Une fois ces informations précisées, vous recevrez un mail de confirmation contenant votre nom d'utilisateur (username) et votre mot de passe (password).

L'enregistrement ne s'effectue qu'une seule fois lors de la première utilisation. À chaque connexion suivante il suffit de cliquer

directement sur « login » pour s'identifier, de saisir le nom d'utilisateur et le mot de passe, puis de cliquer sur le bouton « author login » pour entrer dans le système. Une fois identifié et entré dans le système, vous suivez le cheminement indiqué pour saisir les différentes informations afférentes à la soumission, ainsi que pour télécharger les fichiers de votre manuscrit.

## 9. CHEMINEMENT DU MANUSCRIT

Les articles soumis sont confiés à la lecture critique d'au moins deux lecteurs experts et pris en charge par un rédacteur. Le Rédacteur en Chef peut être conduit à écarter les textes qui ne s'inscrivent pas dans la ligne éditoriale de la revue. Les avis formulés sont réunis et analysés par le comité de rédaction, qui peut accepter la publication en l'état ou la refuser si elle ne correspond pas aux normes éditoriales du journal.

En aucun cas, la revue n'est engagée vis-à-vis des manuscrits qui lui sont adressés avant la décision définitive du comité de rédaction ;

– Décider une acceptation de principe sous réserve de modifications selon les observations du rédacteur et les demandes de lecteurs. La réalisation effective des corrections demandées permet l'acceptation de l'article, puis sa mise en fabrication.

La version révisée d'un manuscrit peut faire l'objet d'une deuxième évaluation par les mêmes experts, surtout si les modifications à apporter sont importantes.

## 10. MISE EN PRODUCTION, CORRECTION D'ÉPREUVES, DROIT DE REPRODUCTION

Lors de la mise en production du manuscrit accepté pour publication, l'éditeur envoie à l'auteur correspondant un formulaire de transfert de droits par courrier électronique.

Le formulaire permet également aux auteurs qui le souhaitent d'opter pour l'Open Access au tarif de 1 500€ par article (tarif applicable aux articles originaux et revues de la littérature, ou mises au point). L'auteur est autorisé à souscrire une licence de type CC BY-NC-ND 4.0, qui interdit la vente et la réutilisation de l'article à des fins commerciales ainsi que la traduction de l'article en vue de sa distribution.

Ce formulaire doit être dûment complété et signé par l'auteur responsable de l'article pour le compte de tous les auteurs, puis retourné à l'éditeur dans les plus brefs délais. Si l'auteur choisit l'Open Access, une facture lui est adressée pour acquittement. Le règlement de la facture conditionne la publication de l'article.

Dans le même temps, l'auteur correspondant reçoit les épreuves électroniques de son article au format PDF. Les corrections sont sous sa responsabilité.

Les modifications portant sur le fond ne sont pas acceptées sur les épreuves. Les corrections se limitent à la typographie. Les auteurs retournent enfin à l'éditeur les épreuves corrigées dans les 48 heures suivant leur réception, et ce à toute période de l'année. En cas de retard, l'éditeur se réserve le droit de procéder à l'impression sans les corrections de l'auteur. L'auteur désigné correspondant bénéficie gracieusement des services de l'éditeur un tiré à part électronique.



## **Humain et organisation**

### **Guide aux auteurs**

Humain et organisation est une revue biannuelle qui publie des articles originaux sur un des six domaines de pratique reconnus par la SQPTO, à savoir la dotation et l'évaluation du potentiel, le diagnostic et le développement organisationnel, la formation du personnel cadre, professionnel ou technique, le coaching professionnel dans les organisations, la gestion des carrières et la réaffectation du personnel et l'aide aux employés/la santé psychologique au travail.

### **But**

La revue Humain et organisation vise à assurer le rayonnement de la recherche menée en psychologie du travail et des organisations et ce, en lien avec la pratique et les valeurs de rigueur et de collaboration de la SQPTO.

### **Type de publication**

Les articles faisant état de recherches appliquées, de revue de la documentation scientifique, de courte méta analyse, de revue et de critique de livre peuvent être soumis à Humain et organisation. Le comité de rédaction peut également proposer à des chercheurs reconnus internationalement dans le domaine de soumettre un article qui présente des données ou qui traite d'un sujet novateur. L'article devra être rédigé dans un langage accessible pour tous.

### **Critères d'évaluation**

- Appui théorique
- Pertinence et importance de la question de recherche/du sujet
- Présentation claire des hypothèses
- Rigueur et pertinence de la méthode suivie (participants, procédure, mesures) et des analyses menées
- Clarté des résultats
- Retombées pratiques et théoriques
- Adéquation de la conclusion en lien avec le sujet traité
- Contribution originale de l'article par rapport aux connaissances actuelles
- Incidence et pertinence pour la pratique des psychologues du travail et des organisations au Québec mais également, pour les psychologues de langue française

## Fréquence de publication

En novembre et en avril de chaque année. Pour le numéro de novembre, les articles doivent être soumis au plus tard le 30 juin. Pour le numéro d'avril, les articles doivent être soumis au plus tard le 31 octobre. Lors de l'année du colloque, la publication du mois d'avril suivant est dédiée aux articles issus des présentations du colloque.

## Normes pour la publication

Les normes de présentation obligatoires sont celles de l'American Psychological Association (2010) (6e ed.). Voir les sites suivants pour le mode de présentation des références :

<http://guides.bib.umontreal.ca/disciplines/20-Citer-selon-les-normes-de-l-APA?tab=106>  
<http://www.apastyle.org/>

## Soumettre un article

Tout article doit être soumis de manière électronique.

Les auteurs doivent s'assurer de soumettre l'article et le document comportant les informations sur les auteurs en format Word et que ces derniers soient exempts de virus. L'article doit être prêt pour l'évaluation à l'aveugle. Le courriel de soumission doit être adressé à la rédactrice en chef, Dre Pascale L. Denis, psychologue du travail et des organisations.

### **Tous les articles doivent minimalement respecter les balises suivantes :**

- Résumé de 120 mots
- 5 mots-clés
- Longueur maximale de 10 pages à double interligne (excluant le résumé, les références, les figures et tableaux)
- Références complètes à la fin avec le doi
- Tableaux et figures en bonne résolution (en format Word)

Pour les articles empiriques, les auteurs doivent présenter le contexte théorique, la problématique/question de recherche, les hypothèses, la méthode, les analyses, les résultats, une discussion qui comprend notamment les retombées pratiques et théoriques ainsi que les limites et la conclusion.

## Documents

Deux documents doivent être envoyés pour chaque article soumis pour évaluation : 1) l'article; 2) les coordonnées des auteurs.

- 1) La version de l'article soumise ne doit comporter aucune référence aux auteurs car elle sera soumise pour l'évaluation à l'aveugle.
- 2) Les coordonnées des auteurs doivent être présentées dans un fichier Word à part et comprendre les informations suivantes pour chacun des auteurs : nom, titres, adresse, numéro de téléphone, courriel.

## Entente de droits d'auteurs

Une autorisation pour le transfert des droits d'auteurs devra être signée par tous les auteurs préalablement à la publication de tout article dans Humain et organisation. Cette autorisation est une condition obligatoire de publication.

## Informations générales

Chaque article est évalué par deux ou trois évaluateurs indépendants. La décision de la rédactrice en chef est finale. Seuls les articles originaux (non soumis ou publiés ailleurs) sont acceptés. La rédactrice en chef et le comité de rédaction ne sont pas responsables de la perte/non réception d'articles qui auraient été soumis. Un courriel de confirmation sera acheminé à l'auteur principal sur réception de l'article par la rédactrice en chef.

La version finale de chaque article devra faire l'objet d'une approbation par les auteurs avant sa publication.

**Appendice B**  
Certificat éthique



Comité d'éthique de la recherche  
Lettres et sciences humaines  
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

PAR COURRIER ÉLECTRONIQUE

Le 5 décembre 2014

Monsieur Francesco Montani  
Professeur  
Département de psychologie  
Faculté des lettres et sciences humaines

**N/Réf. 2014-91/Montani/**

**Objet : Évaluation de votre projet de recherche par le Comité d'éthique de la recherche**

Monsieur,

Le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines a reçu les modifications demandées concernant votre projet de recherche intitulé « **Stresseurs, processus psychologiques, et comportement d'innovation au travail : Vers un modèle intégrateur** ».

À la lumière des informations fournies et à la suite de l'examen des documents soumis, le comité juge que votre projet respecte les règles éthiques de la recherche.

En terminant, je vous rappelle qu'il est de votre responsabilité d'informer le comité de toutes modifications qui pourraient être apportées à votre projet.

Le comité vous remercie d'avoir soumis votre demande d'approbation à son attention et vous souhaite le plus grand succès dans la réalisation de cette recherche.



Olivier Laverdière  
Président du comité d'éthique de la recherche  
Lettres et sciences humaines

## **Appendice C**

Textes d'invitation, de rappel et de remerciements

Texte d'invitation des entreprises

## PROGRESSER.

Bonjour,

L'équipe de recherche en innovation et bien-être au travail de l'Université de Sherbrooke saisit cette opportunité afin d'évaluer les possibilités d'un partenariat entre \_\_\_\_\_ et l'Université de Sherbrooke.

Dans le cadre de nos recherches portant sur les enjeux de l'innovation en milieu organisationnel et le bien-être des employés au travail, nous sommes présentement à la recherche d'éventuels partenaires qui exercent dans l'industrie du divertissement numérique et du jeu vidéo.

Nous souhaitons ainsi évaluer les possibilités de créer un partenariat avec la communauté \_\_\_\_\_ et, par la même occasion, contribuer à l'avancement des connaissances sur l'innovation au travail. Plus encore, les retombées de cette démarche permettront également d'informer l'ensemble de votre organisation des conditions favorisant l'expression de votre potentiel d'innovation et votre bien-être au travail.

À cet effet, nous souhaitons vivement entrer en contact avec le département des ressources humaines ou avec d'autres représentants de votre organisation afin de discuter plus en détail de la présente démarche.

Dans l'attente des suites réservées à cette demande et dans l'espoir d'échanger plus amplement avec vous, nous vous exprimons l'expression de nos salutations distinguées.

-----

## Texte d'invitation des participants – Temps 1

### **PROGRESSER.**

Dans un environnement où chaque jour nous devons donner le meilleur de nous-même, faire face à de nombreux défis et innover sans cesse, il peut être bon de prendre un moment de recul.

En collaboration avec le département de psychologie de l'Université de Sherbrooke, ----- invite l'ensemble de son personnel à prendre part à une étude scientifique permettant de faire le point sur les enjeux liés à l'innovation au travail. La participation volontaire à cette étude demande de répondre à un questionnaire de nature confidentielle (durée de 20 à 30 minutes). Vous serez amenés à vous prononcer sur des enjeux propres à votre expérience de travail, tels que l'innovation, le stress et votre bien-être, et à offrir votre opinion sur plusieurs aspects importants de votre environnement professionnel, tels que le climat et les relations au sein de votre équipe.

En répondant « *présent!* » à cette invitation, vous contribuez à informer l'ensemble de la communauté ----- des conditions favorisant l'expression de votre potentiel d'innovation et votre bien-être. Vos informations seront compilées avec celles de tous les participants par l'équipe de recherche de l'Université de Sherbrooke afin de tracer un portrait précis de l'expérience de travail de tous. Dans un rapport complet et accessible, l'équipe de chercheurs vous présentera ensuite les résultats de cette réflexion collective. Ce rapport s'accompagnera de recommandations visant à optimiser votre expérience de travail, tout en favorisant un équilibre optimal entre innovation et bien-être.

VERSION FRANÇAISE :

<https://questionnaire.simplesondage.com/Engine/Default.aspx?surveyID=f32af72c-37e3-48b0-b980-235d99e83a48&lang=FR>

VERSION ANGLAISE :

<http://questionnaire.canada-surveys.com/Engine/Default.aspx?surveyID=a8e289fd-48bf-4295-be7c-84104766356a&lang=FR>



## Texte d'invitation des participants – Temps 2

### Last call!

Il y a maintenant trois mois, vous avez généreusement accepté de prendre part à un projet de recherche portant sur l'innovation et le bien-être au travail. Afin de compléter avec succès ce projet de recherche, nous sollicitons votre participation afin de compléter le second volet de cette étude.

En partenariat avec ----- nous vous invitons à répondre à un deuxième questionnaire (durée de 10 minutes). Comme pour le premier volet, vous serez amenés à vous prononcer sur des enjeux propres à votre expérience de travail, tels que l'innovation, le stress et votre bien-être, et à offrir votre opinion sur plusieurs aspects importants de votre environnement professionnel, tels que le climat et les relations au sein de votre équipe. Le tout demeure strictement confidentiel.

En répondant « *toujours présent!* » à cette invitation, vous complèterez les dernières informations requises à l'analyse des conditions favorisant l'expression de votre potentiel d'innovation. Suivant la réception de vos réponses, l'équipe de chercheurs s'attèlera à préparer un rapport dressant un portrait de votre environnement de travail et des recommandations visant à optimiser votre expérience de travail.

Pour souligner l'engagement de votre équipe, ----- recevra un certificat attestant que vous faites partie d'une entreprise « *engagée envers l'innovation* ».

VERSION FRANÇAISE :

<https://sondages.outsidesoft.com/Engine/Default.aspx?surveyID=a3e71066-f8d1-408b-b7e1-70669523dc36&lang=FR>

VERSION ANGLAISE :

<https://sondages.outsidesoft.com/Engine/Default.aspx?surveyID=467°68c5-cd24-40b7-9378-61f2fd8f46aa&lang=FR>

## Texte de rappel – Temps 1

# PROGRESSER.

## Rappel

L'équipe de recherche de l'Université de Sherbrooke saisit cette opportunité pour faire un rappel auprès du personnel ----- . Dans le cadre de l'étude portant sur les enjeux de l'innovation en milieu organisationnel et le bien-être des employés au travail, nous vous rappelons qu'un court questionnaire d'une durée d'une vingtaine de minutes est disponible en ligne. Vous avez jusqu'au (Insérer la date) pour participer à cette recherche et, par la même occasion, contribuer à l'avancement de l'état des connaissances sur l'innovation au travail.

Nous vous rappelons que vos réponses demeureront strictement confidentielles et, une fois compilées, elles permettront d'informer l'ensemble de la communauté ----- des conditions favorisant l'expression de votre potentiel d'innovation et votre bien-être au travail.

Merci de répondre « *présent!* » à cette invitation.

VERSION FRANÇAISE :

<https://sondages.outsidesoft.com/Engine/Default.aspx?surveyID=a3e71066-f8d1-408b-b7e1-70669523dc36&lang=FR>

VERSION ANGLAISE :

<http://questionnaire.canada-surveys.com/Engine/Default.aspx?surveyID=a8e289fd-48bf-4295-be7c-84104766356a&lang=FR>

Texte de rappel – Temps 2

## **PROGRESSER.**

### **Rappel – Rappel – Rappel – Rappel – Rappel – Rappel**

L'équipe de recherche de l'Université de Sherbrooke saisit cette opportunité pour faire un rappel auprès du personnel de ----- . Dans le cadre de l'étude portant sur les enjeux de l'innovation en milieu de travail et le bien-être des employés, nous vous rappelons qu'un court questionnaire d'une durée de dix à quinze minutes vous attend toujours en ligne. Ce questionnaire, strictement confidentiel, sera encore disponible pour la prochaine semaine. Cette invitation représente une occasion unique de contribuer à l'avancement de l'état des connaissances sur l'innovation au travail et de nous partager votre point de vue sur la réalité de votre milieu de travail.

Votre participation à cette seconde phase du projet permettra d'informer l'ensemble de la communauté de ----- des conditions favorisant l'expression de votre potentiel d'innovation et de votre bien-être au travail.

Merci de répondre « *toujours présent!* » à cette dernière invitation.

VERSION FRANÇAISE :

<https://sondages.outsidesoft.com/Engine/Default.aspx?surveyID=a3e71066-f8d1-408b-b7e1-70669523dc36&lang=FR>

VERSION ANGLAISE :

<https://sondages.outsidesoft.com/Engine/Default.aspx?surveyID=467°68c5-cd24-40b7-9378-61f2fd8f46aa&lang=FR>

Texte de remerciements – Temps 1

## **PROGRESSER.**

✓ **Questionnaire 1 complété**

**MERCI!**

Donnant suite au partenariat entre ----- et l'Université de Sherbrooke, le premier questionnaire en ligne permettant de faire le point sur les enjeux liés à l'innovation au travail est désormais complété. Nous tenons à vous remercier chaleureusement pour votre temps et votre précieuse collaboration.

Le deuxième questionnaire en ligne, portant sur l'innovation et le bien-être au travail, vous sera transmis dans environ trois mois, soit vers le début mai. Nous solliciterons alors à nouveau votre participation afin de compléter cette étude.

Au terme de ces deux questionnaires, l'ensemble de la communauté ----- recevra un rapport décrivant les conditions favorisant l'expression de votre potentiel d'innovation et votre bien-être, issues de votre réflexion collective. De plus, une attestation de votre engagement envers l'innovation sera également remise à votre organisation par notre équipe afin de marquer votre implication envers l'innovation et le bien-être au travail.

Merci de répondre « *présent!* » à ce second questionnaire dans 3 mois.

Texte de remerciements – Temps 2

## **PROGRESSER.**

✓ **QUESTIONNAIRES COMPLÉTÉS**

**MERCI!!**

Grâce à la collaboration et la participation active de la communauté ----- l'étude scientifique permettant de faire le point sur les enjeux liés à l'innovation au travail a connu un vif succès. Votre collaboration est pour beaucoup dans cette réussite, et le département de psychologie de l'Université de Sherbrooke tient aujourd'hui à vous témoigner toute sa reconnaissance.

L'ensemble de la communauté ----- recevra un rapport décrivant les conditions favorisant l'expression de votre potentiel d'innovation et votre bien-être. Plusieurs pistes visant à optimiser votre expérience de travail, tout en favorisant un équilibre optimal entre innovation et bien-être y seront abordés et pourront faire l'objet de réflexions.

**Merci** d'avoir contribué à l'avancement des connaissances sur l'innovation!

***Vous faites officiellement partie des entreprises « engagées envers l'innovation ».***

**Appendice D**  
Formulaire de consentement

## **FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT**

Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche. Le présent document vous renseigne sur les modalités de ce projet de recherche. S'il y a des mots ou des paragraphes que vous ne comprenez pas, n'hésitez pas à poser des questions. Pour participer à ce projet de recherche, vous devrez signer le consentement à la fin de ce document et nous vous en remettrons une copie signée et datée.

### **Titre du projet**

Stresseurs, processus psychologiques, et comportement d'innovation au travail : Vers un modèle intégrateur.

### **Personnes responsables du projet**

La direction de la recherche est assurée par Francesco Montani, Marie Malo et François Courcy, professeurs au Département de psychologie de l'Université de Sherbrooke et Francesco Montani, Ph.D. et professeur assistant à l'Université de Montpellier. Par ailleurs, Mme Nesrine Ahmed Yahia, doctorante en psychologie organisationnelle, M. Mathieu Beaudoin, doctorant en psychologie organisationnelle et Élisabeth Lachance, doctorante en psychologie organisationnelle participent également à ce projet de recherche et sont supervisés par les deux professeurs.

Pour toute information supplémentaire ou tout problème relié au projet de recherche, vous pouvez rejoindre les responsables aux coordonnées suivantes :

Francesco Montani : Tél. : [REDACTED]  
Courriel : [REDACTED]

Marie Malo : Tél. : [REDACTED]  
Courriel : [REDACTED]

François Courcy : Tél. : [REDACTED]  
Courriel : [REDACTED]

### **Objectifs du projet**

L'objectif de ce projet est d'identifier des conditions favorisant le potentiel d'innovation au travail, afin d'optimiser l'expérience de travail et de favoriser un équilibre optimal entre l'innovation et le bien-être.

### **Raison et nature de la participation**

En tant que travailleur au sein d'une même organisation depuis au moins six mois, il vous est proposé de participer à cette recherche.

Votre participation sera requise pour deux passations de questionnaire, d'environ une quinzaine de minutes chacune. Ces passations sont prévues vers le début février 2015 et ensuite, trois mois plus tard, soit vers le mois de mai 2015. Vous aurez à répondre à un questionnaire en ligne sur les stressseurs au travail (surcharge de travail, ambiguïté de rôle, conflit de rôle), sur votre environnement professionnel, tels que le climat et les relations au sein de votre équipe et enfin, sur l'innovation et le bien-être psychologique.

### **Droit de retrait sans préjudice de la participation**

Il est entendu que votre participation à ce projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez libre, à tout moment, de mettre fin à votre participation sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit. Pour ce faire, vous n'avez qu'à fermer la fenêtre de votre navigateur sans terminer le sondage. Les données entrées seront ainsi automatiquement effacées.

Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront strictement confidentiels. Par ailleurs, l'anonymat des réponses est garanti par le fait qu'aucun nom ni aucun renseignement permettant d'identifier les participants ne sont sollicités.

La compagnie Simple Sondage, responsable de l'acheminement des données via internet, utilise les plus hauts niveaux de sécurité virtuelle et matérielle et n'a accès à aucun moment à celles-ci. Le détail des mesures de sécurité peut être consulté à l'adresse suivante, sous la rubrique OutSideSoft : <http://www.outsidesoft.com/Politique.html>

De plus, les données utilisées par les chercheurs, en plus d'être anonymes, seront protégées en tout temps. Les données en format électronique seront protégées par mot de passe et le support de stockage électronique sera conservé avec les données en format papier dans un classeur verrouillé sous clef. L'ensemble des données sera détruit après une période de cinq ans.

### **Résultats de recherche**

Il est possible que les résultats ainsi que les données du projet de recherche soient publiés dans des revues scientifiques, partagés avec d'autres personnes lors de discussions scientifiques ou réutilisés pour effectuer d'autres recherches. Toutefois, aucune information, publication ou communication scientifique ne renfermera quoi que ce soit qui puisse permettre de vous identifier. Un bref rapport contenant des conclusions préliminaires et des recommandations sur les résultats globaux de cette étude sera également sera présenté à votre organisation et une copie vous sera fournie sur demande.



### **Avantages pouvant découler de la participation**

Votre participation à ce projet de recherche ne vous apportera aucun avantage direct. Cependant, votre participation permettra aux professionnels de la psychologie et aux gestionnaires de mieux connaître les facteurs et les conditions permettant de favoriser l'innovation et le bien-être psychologique au travail. À cela s'ajoute le fait qu'elle contribuera à l'avancement des connaissances entourant l'innovation.



### **Inconvénients et risques pouvant découler de la participation**

Votre participation à la recherche ne devrait pas comporter d'inconvénients significatifs, si ce n'est le fait de donner de votre temps.

### **Compensations financières**

Aucune compensation financière ne vous sera remise suivant votre participation.

### **Référence professionnelle**

En remplissant ce questionnaire, il pourrait arriver qu'une personne souhaite consulter un psychologue pour divers motifs. Si tel est votre cas, vous pouvez contacter la ligne de référence de l'Ordre des psychologues du Québec. Le numéro sans frais est le suivant :   


### **Confidentialité, partage, surveillance et publications**

Afin de préserver votre identité et la confidentialité des informations recueillies, vous ne serez identifié(e) que par un numéro de code que vous serez amenés à créer lors de votre participation. La clé du code reliant votre nom à votre dossier de recherche sera conservée par le chercheur responsable du projet de recherche.

Le chercheur principal de l'étude utilisera les données à des fins de recherche dans le but de répondre aux objectifs scientifiques du projet de recherche décrits dans ce formulaire d'information et de consentement.

Les données du projet de recherche pourront être publiées dans des revues scientifiques ou partagées avec d'autres personnes lors de discussions scientifiques. Aucune publication ou communication scientifique ne renfermera d'information permettant de vous identifier.

À des fins de surveillance et de contrôle, votre dossier de recherche pourrait être consulté par une personne mandatée par le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, ou par des organismes gouvernementaux mandatés par la loi. Toutes ces personnes et ces organismes adhèrent à une politique de confidentialité.

### **Surveillance des aspects éthiques et identification du président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines**

Le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines a approuvé ce projet de

recherche et en assure le suivi. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement, ainsi qu'au protocole de recherche. Vous pouvez parler de tout problème éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroule votre participation à ce projet avec la responsable du projet ou expliquer vos préoccupations à M. Olivier Laverdière, président par intérim du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, en communiquant par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro suivant : [REDACTED] poste [REDACTED], ou par courriel à : [REDACTED]

### **Consentement libre et éclairé**

Il vous sera demandé de confirmer votre consentement libre et éclairé à participer à ce projet de recherche en répondant « oui » au premier item du questionnaire sur internet.

Cet item sera le suivant :

*Je déclare avoir lu et compris le formulaire de consentement associé à ce projet de recherche et j'en ai reçu un exemplaire. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. J'ai eu l'occasion de poser toutes mes questions concernant ce projet, auxquelles on a répondu à ma satisfaction.*

Je, \_\_\_\_\_ déclare avoir lu et/ou compris le présent formulaire et j'en ai reçu un exemplaire. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. J'ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles on a répondu, à ma satisfaction.

Par la présente, j'accepte librement de participer au projet.

Signature de la participante ou du participant : \_\_\_\_\_.

Fait à \_\_\_\_\_, le \_\_\_\_\_ 2015.

### **Déclaration de responsabilité des chercheurs de l'étude**

Je, \_\_\_\_\_, déclare que les chercheurs collaborateurs ainsi que mon équipe de recherche sommes responsables du déroulement du présent projet de recherche. Nous nous engageons à respecter les obligations énoncées dans ce document et également à vous informer de tout élément qui serait susceptible de modifier la nature de votre consentement.

Signature du chercheur principal de l'étude : \_\_\_\_\_

## **Appendice E**

### Questionnaire



**Département de psychologie**  
**QUESTIONNAIRE AVEC CODES**

Cette recherche est effectuée au sein d'un projet scientifique visant à contribuer à l'évolution des connaissances sur l'innovation en milieu de travail.

Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, mais seulement des RÉPONSES PERSONNELLES.

Veuillez répondre, en toute franchise, à toutes les questions qui se posent, en lisant attentivement les instructions à chaque fois. Votre sincérité est très importante pour nous.

Il est très important que vous répondiez AVEC ATTENTION, mais que ne vous vous attardiez pas trop longtemps sur les questions, en procédant rapidement.

À la fin du questionnaire, ASSUREZ-VOUS D'AVOIR RÉPONDU À TOUTES LES QUESTIONS : l'exhaustivité est une condition essentielle pour la validité de notre recherche.

Dans ce questionnaire, le genre masculin est utilisé sous forme générique, dans le seul but de ne pas surcharger le texte.

**CE QUESTIONNAIRE EST ABSOLUMENT ANONYME**

## FACTEURS EXAMINANT LES DIFFICULTÉS AU TRAVAIL – T1

**1. La section qui suit comporte des questions portant sur votre milieu de travail. Pour chacune des questions, indiquez simplement la réponse qui correspond le mieux à votre perception. [SURCHARGE DE TRAVAIL, AMBIGUÏTÉ DE RÔLE, CONFLIT DE RÔLE]**

		Pas d'accord	Un peu d'accord	Assez d'accord	Très d'accord	Tout à fait d'accord
		1	2	3	4	5
ST	1.	Il est fréquent que l'on me demande d'effectuer des tâches peu importantes (simples, répétitives) qui m'empêchent d'accomplir convenablement le travail pour lequel je suis payé.				
ST	2.	Il est fréquent que mes journées soient si chargées que je ne puisse pas prendre le temps de dîner.				
ST	3.	Il est fréquent que des tâches que j'ai à accomplir dans le cadre de mon travail empiètent sur le temps qui me reste pour accomplir les tâches les plus essentielles de mon travail.				
ST	4.	Je dois fréquemment travailler en dehors de mes heures normales de travail, pour arriver à accomplir les tâches principales de mon travail.				
ST	5.	Mes journées de travail sont si chargées qu'il ne me reste souvent plus de temps à consacrer aux activités professionnelles ou de loisir que j'aime vraiment.				
ST	6.	Dans cette organisation, nous passons beaucoup trop de temps à discuter de choses non essentielles.				
AR	7.	Je sais à quel point j'ai de l'autorité dans mon travail.				
AR	8.	Mon emploi comporte des objectifs clairs et planifiés.				
AR	9.	Je sais que j'ai bien reparté mon temps.				
AR	10.	Mes responsabilités sont clairement définies.				
AR	11.	Je sais exactement ce qu'on attend de moi.				
AR	12.	Les explications de ce que je dois faire sont claires.				
CR	13.	Je dois faire des choses qui devraient être faites autrement.				
CR	14.	On m'attribue une tâche sans la main-d'œuvre nécessaire pour la compléter.				

<b>CR 15.</b>	Je dois aller à l'encontre des régies ou des politiques pour accomplir mes tâches.
<b>CR 16.</b>	Je travaille avec deux ou plusieurs groupes de personnes qui fonctionnent assez différemment.
<b>CR 17.</b>	Je reçois des demandes incompatibles de deux ou plusieurs personnes.
<b>CR 18.</b>	Je fais des choses susceptibles d'être acceptées par les uns et non acceptées par les autres.
<b>CR 19.</b>	On m'attribue une tâche sans les ressources et le matériel adéquats pour l'exécuter.
<b>CR 20.</b>	Je dois travailler sur des choses peu importantes.

**2. En vous référant à votre superviseur immédiat, veuillez indiquer votre degré d'accord avec les énoncés suivants. [LEADERSHIP HABILITANT]**

	<i>Pas d'accord</i>	<i>Un peu d'accord</i>	<i>Assez d'accord</i>	<i>Très d'accord</i>	<i>Tout à fait d'accord</i>
	1	2	3	4	5
1- M'aide à comprendre comment mes objectifs sont liés à ceux de l'entreprise					
2- M'aide à comprendre l'importance de mon travail pour l'efficacité de l'entreprise					
3- M'aide à comprendre de quelle façon mon travail s'inscrit dans la mission d'ensemble de l'entreprise					
4- Prend beaucoup de décisions avec moi					
5- Me consulte souvent avant de prendre des décisions stratégiques					
6- Sollicite mon avis sur des décisions qui peuvent m'affecter					
7- Croit que je peux assumer des tâches exigeantes					
8- Croit en ma capacité de m'améliorer, même lorsque je fais des erreurs					
9- Exprime sa confiance en ma capacité à atteindre un haut niveau de performance					
10- Me permet de faire mon travail à ma façon					
11- Rend mon travail plus efficace en gardant les règles et les règlements simples					
12- Me permet de prendre rapidement des décisions importantes afin de satisfaire les besoins des clients					

## FACTEURS EXAMINANT LES MOTIVATIONS, LES AFFECTS ET LES COMPORTEMENTS – T2

**3. Les énoncés qui suivent portent sur votre expérience actuelle de travail. Pour chacun des énoncés, cochez la case qui reflète le mieux votre degré d'accord. [HABILITATION PSYCHOLOGIQUE,]**

			Pas d'accord	Un peu d'accord	Assez d'accord	Très d'accord	Tout à fait d'accord
			1	2	3	4	5
HPM	1.	Le travail que je fais a beaucoup de sens pour moi.					
HPC	2.	Je me sens tout à fait capable de réaliser les résultats attendus dans mon travail.					
HPS	3.	Je peux décider moi-même de la façon d'organiser mon travail.					
HPI	4.	J'ai beaucoup d'influence dans mon groupe de travail.					
HPM	5.	Ce que je réalise dans ce travail est très important pour moi.					
HPC	6.	Je suis sûr de mes compétences pour réaliser de bons résultats au travail.					
HPS	7.	Je suis assez libre et indépendant dans la réalisation de mon travail.					
HPI	8.	Je peux influencer les décisions au sein de mon groupe de travail.					
HPM	9.	Mes activités de travail ont beaucoup d'importance à mes yeux.					
HPC	10.	J'ai toutes les capacités nécessaires pour atteindre un bon niveau de performance dans mon travail.					
HPS	11.	Je peux prendre des décisions concernant mon travail de manière autonome.					
HPI	12.	Je peux influencer l'organisation de mon groupe de travail.					



**4. Veuillez indiquer combien de fois, au cours du dernier mois, il vous est arrivé de mettre en place les comportements suivants au cours des activités de travail. [COMPORTEMENT D'INNOVATION**

		Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours
<i>Au travail, au cours du dernier mois, combien de fois il vous est arrivé de...</i>		1	2	3	4	5
IWB GEN	1.	Développer de nouvelles idées pour régler les difficultés rencontrées.				
IWB PRO	2.	Mobiliser le support des autres pour des idées innovantes.				
IWB IMP	3.	Transformer les idées innovantes en applications utiles.				
IWB GEN	4.	Chercher de nouveaux outils, méthodes ou techniques de travail.				
IWB PRO	5.	Obtenir l'approbation des autres pour des idées innovantes.				
IWB IMP	6.	Introduire systématiquement des idées innovantes en milieu de travail.				
IWB GEN	7.	Produire des solutions originales afin de résoudre des problèmes.				
IWB PRO	8.	Rendre les membres importants de l'organisation enthousiastes au sujet des idées innovantes.				
IWB IMP	9.	Évaluer l'utilité des idées innovantes.				

**VARIABLES DÉMOGRAPHIQUES – T1 ET T2**

**5. Veuillez nous donner des informations nécessaires à notre recherche.**

**1. Âge :**

**2. Sexe :**

1. Féminin

2. Masculin

**3. Éducation (Plus haut niveau d'études atteint) :**

1. Diplôme d'études primaires

2. Diplôme d'études secondaires

3. Diplômes d'études collégiales

4. Baccalauréat

5. Maîtrise

6. Doctorat

**4. Quelle est votre position dans votre organisation?**

1. Technicien

2. Employé

3. Superviseur/cadre

4. Gestionnaire

**5. Depuis combien d'années travaillez-vous dans votre organisation?**

**6. Depuis combien d'années faites-vous le travail que vous effectuez actuellement?**

**7. Depuis combien d'années travaillez-vous dans votre unité/équipe de travail actuelle?**

**8. Depuis combien d'années travaillez-vous avec votre superviseur immédiat actuel?**

**9. Dans quelle unité/équipe de travail travaillez-vous actuellement?**

**10. Êtes-vous le superviseur de l'équipe de travail où vous travaillez-vous actuellement?**

1. Oui

2. Non

[CODE – T1 ET T2]

***ATTENTION:***

Pour examiner adéquatement le déroulement des processus d'innovation dans votre organisation, il est prévu d'effectuer un deuxième questionnaire dans trois mois. Conséquemment, votre collaboration future sera très importante pour nous, et nous espérons que vous serez disponibles à répondre au deuxième questionnaire.

À cet effet, nous vous demandons maintenant d'entrer un code confidentiel que nous utiliserons pour apparier ce questionnaire à celui auquel vous répondrez dans trois mois. Veuillez créer le code en remplissant les espaces ci-dessous:

\* Trois premières lettres du prénom de votre mère |\_\_| \_\_| \_\_|

\* Trois premières lettres du nom de jeune fille de votre mère |\_\_| \_\_| \_\_|

\* Deux derniers chiffres du numéro de votre cellulaire |\_\_| \_\_|

(Ou, si vous n'en avez pas, deux derniers chiffres du numéro de téléphone de la maison)

***LE QUESTIONNAIRE EST TERMINÉ  
MERCI DE VOTRE PRÉCIEUSE COLLABORATION !***